



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

“Modelo CRM para la fidelización de clientes en la empresa
HORTUS S.A, Chiclayo 2016”

AUTOR:

Huilca Mori, Katherine Michelle

ASESOR:

Mg. Edward Cárdenas Del Águila

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Automatización de Procesos

CHICLAYO – PERÚ

2018

PÁGINA DEL JURADO

**ING. JOSÉ MANUEL BRUNO
SARMIENTO**

**MBA: OLIVER VÁSQUEZ LEYVA
SECRETARIO**

**MG. EDWARD CÁRDENAS DEL
ÁGUILA
VOCAL**

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza de seguir adelante, por ser mi compañía en cada paso de mi vida.

A mi madre por todo el esfuerzo que hace día a día, por ser mi razón de ser, por su comprensión y amor, siendo así mi mayor motivo de salir adelante.

A mi familia y a todas aquellas personas que de alguna forma, son parte de la culminación de este proyecto.

KATHERINE MICHELLE HUILCA MORI

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por estar siempre presente en cada paso de mi vida, brindándome fortaleza para superar cada prueba que se me han presentado en el transcurso de mi formación académica, así como también por poner en mi camino personas que han sido mi soporte para seguir adelante.

A mi querida madre Maritza por su apoyo constante e incondicional y ser mi fortaleza y mayor motivación en todo lo que soy, en mi formación académica y en mi vida.

A cada uno de los profesores que estuvieron presentes a lo largo de este camino, que con paciencia, dedicación y consejos, me motivaron para afrontar los obstáculos y continuar para lograr uno de mis objetivos profesionales.

A todos ya que sin ellos no hubiese sido posible culminar con este proyecto.

KATHERINE MICHELLE HUILCA MORI

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Katherine Michelle Huilca Mori con DNI N° 71810298, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Desarrollo de Proyecto de Investigación, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente investigación son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada; por lo cual, me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 29 de enero del 2018

Katherine Michelle Huilca Mori
DNI: 71810298

PRESENTACIÓN

La herramienta de fidelización es considerada como pieza fundamental para el desarrollo y crecimiento para las empresas, ya que esta toma al cliente como parte muy importante para que su ventaja competitiva en el mercado, ya que la relación empresa – cliente conlleva a beneficios para ambas partes.

Esta herramienta se centra en estrategias que se basan en recopilar toda información relevante del cliente, sus necesidades, perspectivas, exigencias, lo cual permite que la empresa tenga un claro concepto del perfil de cada uno de sus clientes, así como también el valor que estos le dan al producto o servicio brindado por la empresa.

La elaboración del Presente Informe de Titulación tiene como objetivo realizar un Modelo CRM para la fidelización de clientes en la empresa Hortus S.A, lo que genera así el crecimiento y desarrollo de la empresa, logrando de esta manera que la empresa tenga un alto porcentaje de clientes fidelizados y satisfechos con los servicios prestados por la misma.

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad Problemática.....	17
1.2. Trabajos Previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.4. Formulación del problema:	44
1.5. Justificación del estudio	44
1.6. Hipótesis	45
1.7. Objetivos	45
II. MÉTODO.....	46
2.1. Diseño de investigación	46
2.2. Variables	46
2.3. Operacionalización de variables.....	47
2.4. Población y muestra	49
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	50
2.6. Métodos de análisis de datos	50
III. RESULTADOS	51
3.1. Diagnóstico del estado actual de la empresa (Nivel de satisfacción)	51
3.2. Evaluación de los tipos de CRM adaptables a la empresa (Número actual de clientes)	51
3.3. Evaluación de los indicadores del programa de fidelización.....	52
3.4. Análisis Económico de la propuesta (Número de clientes potenciales)	59
IV. DISCUSIÓN.....	60
4.1. Diagnóstico del estado actual del proceso post venta en la empresa	60
4.2. Evaluación de los tipos de CRM adaptables a la empresa.....	61

4.3.	Evaluación de los indicadores del modelo de fidelización	61
4.4.	Análisis Económico de la Propuesta.....	62
V.	CONCLUSIONES	63
VI.	RECOMENDACIONES	66
VII.	PROPUESTA	68
VII.	REFERENCIAS.....	131
	ANEXOS	135

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Círculo virtuoso del CRM	22
Ilustración 2: Estructura de una solución Tecnológica CRM.....	27
Ilustración 3: Éxito del CRM.....	34
Ilustración 4: Modelo para la implementación de sistemas CRM	35
Ilustración 5: El software de CRM: La empresa y su conexión con el mercado.....	37
Ilustración 6: Patrones de la satisfacción de clientes	41
Ilustración 7: Modelo de fidelización basado en CRM.....	70
Ilustración 8: Evolución mensual de la Producción Nacional 2012- 2016	75
Ilustración 9: PBI América Latina, cambio porcentual anual.....	76
Ilustración 10: Población proyectada del crecimiento poblacional de Perú.....	77
Ilustración 11: Superficie total y agropecuaria, según departamento	83
Ilustración 12: Ubicación de sucursales Hortus S.A	88
Ilustración 13: Ventas del periodo 2010 – Setiembre 05 2016	89
Ilustración 14: Mercado objetivo Hortus	91
Ilustración 15: Estructura de la organización.....	93
Ilustración 16: Pirámide de fidelidad	104
Ilustración 17: Tarjeta de club de cliente frecuente	106
Ilustración 18: Puntaje para canjear beneficio.....	109
Ilustración 19: Tarjeta de felicitación por cumpleaños	110
Ilustración 20: Programa "consultorio Hortus"	112
Ilustración 21: Modelo de encuesta post venta	115
Ilustración 22: ID de ingreso de SugarCRM	120
Ilustración 23: Pantalla principal de SugarCRM	121
Ilustración 24: Elaboración de un campo en SugarCRM	121
Ilustración 25: Crear una campaña	122
Ilustración 26: Formato para crear una campaña	122
Ilustración 27: Campaña de club del cliente frecuente	123
Ilustración 28: Análisis del indicador tasa de clientes frecuentes	128
Ilustración 29: Análisis del indicador tasa de clientes regulares	129
Ilustración 30: Análisis del indicador tasa de clientes nuevos	129
Ilustración 31: Análisis del indicador tasa de clientes satisfechos	130
Ilustración 32: Matriz PEYEA	158
Ilustración 33: Matriz interna - externa de la empresa.....	159
Ilustración 34: Matriz de gran estrategia	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente	47
Tabla 2: Variable dependiente	48
Tabla 3: Cuadro de sucursales empresa Hortus S.A	87
Tabla 4: Matriz de Fortalezas/ Oportunidades/ Debilidades /Amenazas (FODA)	96
Tabla 5: Matriz de evaluación de tipos de CRM	99
Tabla 6: Matriz de evaluación de tipos de software CRM.....	101
Tabla 7: Segmentación de clientes de la empresa Hortus S.A.....	105
Tabla 8: Beneficios de la tarjeta club cliente frecuente.....	108
Tabla 9: Consejos “conferencia exitosa”	112
Tabla 10: Plan de referidos	113
Tabla 11: Posibles quejas.....	117
Tabla 12: Cuadro de costos	124
Tabla 13: Flujo de caja proyectado a un año	125
Tabla 14: Matriz de la posición estratégico y la evaluación de acción (MPEYEA).....	157

RESUMEN

La presente investigación se titula “Modelo CRM para la fidelización de clientes en la empresa Hortus S.A. Chiclayo 2016”; inició su desarrollo en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

La investigación está orientada a identificar un Modelo CRM para fidelizar clientes de la empresa Hortus S.A, motivo por el cual se planteó el siguiente problema: ¿De qué manera mejorará la fidelización de clientes en la empresa Hortus S.A?, consecuentemente el objetivo general es simular un modelo CRM para la fidelizar clientes en la empresa Hortus S.A.

La hipótesis del trabajo se estructura de la siguiente manera: Si se simula un modelo de fidelización basado en CRM con soporte tecnológico, entonces mejorará la fidelización de clientes en la empresa Hortus S.A, 2016.

Las variables de estudio son: Variable independiente (V1) Modelo CRM y la variable dependiente (V2) Fidelización de clientes. Por lo que se asumió el tipo de investigación de campo, con un diseño no experimental. Mediante una encuesta y entrevista se buscó establecer la relación de las variables y dar cumplimiento a la hipótesis de la investigación que infiere en que si se simula un modelo de fidelización basado en CRM con soporte tecnológico, entonces mejorará la fidelización de clientes en la empresa Hortus S.A, 2016.

Se considera como población el total de clientes registrados de la empresa en estudio la cual está conformada por 10 000 clientes, tomando como muestra de estudio 370 clientes.

Como técnicas de recolección de datos, la encuesta, guía de observación, entrevista, en principio tuvo que ser validada por tres expertos, para de esta manera ser aplicada a toda la muestra.

Como resultado de la presente investigación se obtuvo las siguientes conclusiones.

- a. El mecanismo de venta empleado actualmente no resulta beneficioso

para el crecimiento y desarrollo de la empresa en estudio.

- b. Aproximadamente el 58.6% de clientes son clientes frecuentes de la empresa; pero, la empresa presenta una debilidad en cuanto a la calidez que ofrece en su atención a los clientes, siendo esta sólo de 5.4%.
- c. Los mecanismos de venta empleados en la empresa demuestran los vacíos de planificación que existen en la empresa referente a la relación a largo plazo con sus clientes.

Palabras claves: CRM, fidelización, clientes.

ABSTRACT

The present research is entitled "CRM Model for customer loyalty in the company Hortus S.A. Chiclayo 2016 "; began its development in the city of Chiclayo, department of Lambayeque.

The research is aimed at identifying a CRM Model for customer loyalty of the Hortus SA company, which is why the following problem was raised: How will customer loyalty in the Hortus SA company improve? Consequently, the general objective is to simulate a CRM model for customer loyalty in Hortus SA

The work hypothesis is structured as follows: If you simulate a loyalty model based on CRM with technological support, then you will improve customer loyalty in the company Hortus S.A, 2016.

The study variables are: Independent variable (V1) CRM model and the dependent variable (V2) Customer loyalty. Therefore, the type of field research was assumed, with a non-experimental design. Through a survey and interview, we sought to establish the relationship of the variables and comply with the research hypothesis that inferred that if a loyalty model based on CRM is simulated with technological support, then it will improve customer loyalty in the company Hortus SA, 2016.

The total number of registered clients of the company under study is considered as a population, which is made up of 10,000 clients, taking as a sample of study 370 clients.

As data collection techniques, the survey, observation guide, interview, in principle had to be validated by three experts, in order to be applied to the entire sample.

As a result of the present investigation, the following conclusions were obtained.

- a. The current sales mechanism is not beneficial for the growth and development of the company under study.
- b. Approximately 58.6% of clients are frequent clients of the company; but, the company presents a weakness in terms of the warmth it offers in its

customer service, this being only 5.4%.

- c. The sales mechanisms used in the company demonstrate the planning gaps that exist in the company regarding the long-term relationship with its customers.

Keywords: CRM, loyalty, customers.

I. INTRODUCCIÓN

El constante crecimiento de las empresas, genera necesidad de alcanzar una gran ventaja competitiva. Lo que lleva a que las empresas busquen nuevas e innovadoras formas de lograr cada uno de sus objetivos. De esta principal necesidad que tienen las empresas se origina la propuesta de implementar una estrategia empresarial, la cual es muy conocida e implementada en muchas empresas hoy en día; la cual es el CRM (Customer Relationship Management) más conocido como Gestión de la Relación con los Clientes.

El CRM busca entender, conocer cuáles son las necesidades de los clientes, con el objetivo de establecer una relación a largo plazo con los clientes, mantener una adecuada comunicación con cada uno de ellos, estrategias como son: interacción entre el cliente y la empresa, personalización. El CRM está orientada netamente al cliente y busca la forma en que se pueda crear una relación de fidelización con los clientes existentes y con clientes nuevos.

El objetivo principal de esta investigación es Simular un Modelo CRM para la fidelización de Clientes en la empresa Hortus S.A, para tal efecto el presente trabajo ha sido estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: Nombrado **INTRODUCCIÓN**, la cual enfoca aspectos como la Realidad problemática, Trabajos previos, Teorías Relacionadas al Tema, Formulación del Problema, Justificación del Estudio, Hipótesis, y los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II: Nombrado **MÉTODO**, enfoca aspectos como: Diseño de Investigación, Variables y operacionalización, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos y Métodos de Análisis de Datos.

CAPÍTULO III: Nombrado **RESULTADOS**, se presenta y analiza la información recopilada referente a la variable Modelo CRM, así como también de la segunda variable Fidelización de Clientes.

CAPÍTULO IV: Nombrado **DISCUSIÓN**, con relación a los resultados obtenidos se realiza la contrastación con estudios antes realizados.

CAPÍTULO V: Nombrado **CONCLUSIONES**, se finaliza el trabajo de investigación con las conclusiones de acuerdo al estudio realizado.

CAPÍTULO VI: Nombrado **RECOMENDACIONES**, al presentar las conclusiones y en base a estas se realiza las recomendaciones según sean necesarias.

KATHERINE MICHELLE HUILCA MORI

1.1. Realidad Problemática

La empresa Hortus S.A, ubicada en la carretera Lambayeque kilómetro 7; se dedica al servicio y apoyo del agro peruano. Cuenta con más de dos sucursales ubicadas en ocho regiones del país: Región Piura, Región Norte Grande, Región Norte Medio, Región Norte Chico, Región Sur Grande, Región Sierra Central, Región Selva Central. Contando con un capital humano de más de 170 personas entre obreros y empleados.

Suministra una completa línea de agroquímicos de alta calidad, eficiencia y presentación en sus productos como son los acaricidas, fungicidas, herbicidas, insecticidas; así como también ofrece su línea de semillas como semillas de alverjas, maíz, forrajes, pastos y choclos. Estos productos se encuentran a disposición de los clientes en distintos precios y cantidades.

Por otra parte en cuanto a los mecanismos de venta en la empresa, esta ha detectado que estos no resultan favorables, comenzando que el número de ventas que debe lograr cada agente de venta no son cumplidas, este debe culminar la semana con 20 ventas de acuerdo las normas establecidas por la empresa.

El incumplimiento de esta meta se ve reflejado en el bajo porcentaje de clientes satisfechos con el servicio de atención que ofrece la empresa, pues el nivel de calidez que tiene la empresa con los clientes sólo representan sólo el 5.4% del total de clientes. Por tal motivo la empresa la empresa debe fortalecer en primer lugar la debilidad sobre el mecanismo de atención privilegiada a sus clientes puesto que esta no ha dado resultados positivos para la empresa.

Por ejemplo los productos de la línea de fungicidas es el que más se vende en temporada de verano, el cual se vende en mayorista a tres productos por el precio de dos, teniendo como prioridad que es vendido al cliente final, es decir que la promoción se limita a ser vendido al primer cliente que llega a la empresa. El mismo mecanismo de venta se considera para todos los productos agroquímicos.

Así mismo los productos de la línea de semillas, hablando específicamente de las semillas de maíz, estas son las más vendidas durante todo el año, los

descuentos que son desde un 20% son aplicados para cada uno de los clientes que realizan una compra en la empresa, sin exclusión alguna de los clientes. De la misma manera el descuento se aplica para todos los productos de esta línea, como de los productos de la línea de jardinería.

En suma, los precios y beneficios de los productos que otorga la empresa Hortus S.A, son vendidos al cliente final, si estos se apersonan a realizar su compra a la empresa, ya que estos son los mecanismos de atención privilegiada que considera la empresa en evaluación.

1.2. Trabajos Previos

Garrido (2008), en su investigación: “La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio”, su trabajo tiene como objetivo principal utilizar el CRM como modelo de negocio dando mayor importancia a la relación con los clientes, así como también integra a toda la empresa, haciendo que todas las funciones desempeñadas por los trabajadores persigan el mismo objetivo.

De la misma manera propone el rediseño de la empresa, también de sus procesos que están orientados al cliente, de manera que a través de la personalización de atención al cliente, la empresa logre satisfacer de manera óptima las necesidades y exigencias de sus clientes, generando así una relación de lealtad a largo plazo lo cual resulta beneficiosa para ambas partes.

Pino (2014), en su investigación “Implementación de un Sistema de Gestión de la Relación con los clientes en una empresa proveedora de servicios de televisión de pago”, plantea la implementación de un Sistema de Gestión de la Relación con los clientes para dar soporte a los procesos del área de ventas y atención del cliente. Pues estos procesos que existen en la empresa tienen importante interacción con los clientes y el valor del servicio que se otorga es de gran valor para ambas partes.

La herramienta implementada brinda soporte tecnológico a los usuarios para desarrollar la gestión de venta, clientes y reclamos, la cual se desarrollaba de manera manual, aprovechando toda información referente al cliente, así

como también evitar pérdida de información y dar seguimiento a las actividades que se desarrollan para de esta manera evitar el retraso de las mismas.

En la tesis Propuesta de Implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota Cía. LTDA, Rojas (2013); pretende que la empresa logre obtener mayor rentabilidad así como también conozca a sus clientes, para que así recopile información valiosa, lo que genera incrementar el valor del cliente para la empresa a lo largo del tiempo.

Para lograr esto, se plantea desarrollar la herramienta FODA, estrategias que permita captar nuevos clientes y retener a los existentes, con la finalidad de fidelizarlos. Concluyendo que con la implementación de esta herramienta se tendrá como resultado la mejora en la cuota de mercado, aumento de rentabilidad para la empresa, clientes fidelizados; todo esto con el compromiso del factor personal, dichos resultados se verán reflejados a largo plazo.

En la tesis Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas Social Media, Cárdenas y otros (2013); mencionan que anteriormente las empresas no daban mucha importancia a sus clientes, la relación entre empresa cliente era inadecuada, así como también no estaba difundida la internet como un medio de interconexión, los vendedores de herramientas tecnológicas no daban a conocer lo suficiente sobre la funcionalidad de sus softwares generando de esta manera que las empresas pongan resistencia para ser aceptados.

Sin embargo, las exigencias y necesidades de los clientes existían y cada empresa fue encontrando soluciones a las mismas. De esta manera las empresas fueron implementando su área de Call center, soporte, servicios al cliente y mantenimiento.

La tecnología ha avanzado y se fueron encontrando soluciones muy eficientes. Hoy en día los vendedores ponen a disposición de las empresas software de Administración de Relación de Clientes (CRM). CRM es un componente muy crítico que ofrece una experiencia única de servicio al cliente final.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Marketing transaccional a marketing relacional

Ana Belén Casado Díaz y Ricardo Sellers Rubio (2010), en su libro *Introducción al Marketing* sustenta que el marketing se ha centrado en herramientas y estrategias que permiten a la empresa poder consolidar una buena relación con sus clientes. Sin embargo, se ha dado más importancia en crear estrategias que le permitan a la empresa captar nuevos clientes a lo que se conoce como marketing de transacciones, dejando de lado la importancia de retener a los clientes ya existentes (marketing de relaciones). Pero esta es una forma equivocada de pensar, puesto que las empresas erróneamente piensan que sus clientes están garantizados, pues consideran que estos no tendrán otras alternativas de compra.

Pero cabe resaltar que en la actualidad debido a la gran competencia que existe en los mercados, las empresas se han dado cuenta que es más importante crear lazos fuertes de fidelización con sus clientes. Como es lógico la clave para lograr la lealtad del cliente, es que la empresa ofrezca un producto que logre cumplir con los requerimientos que solicita el cliente.

Marketing Relacional

El Marketing Relacional está enfocado en fidelizar a los clientes, usando distintos mecanismos y acciones que logren generar confianza en los clientes y dándoles valor. Obteniendo de esta manera una relación cercana y duradera con cada cliente, así mismo permite atraer a nuevos clientes; lo cual beneficiará tanto a la empresa como a ellos.

Alet en su libro *Cómo obtener clientes leales y rentables: Marketing Relacional*, dice que el Marketing Relacional permite a la empresa crear relaciones que beneficiaran a cada una de las partes que conforman a la empresa.

“Con el marketing Relacional se aspira, por tanto a tener relaciones personales de manera masiva, aprovechando todas las posibilidades que nos ofrece la tecnología de la era internet”. (Gómez, 2004).

Por otra parte (Valle, y otros, 2015), define a Marketing Relacional como el conjunto de todas las actividades que tiene una organización, las cuales están dirigidas a satisfacer al cliente, teniendo como resultado rentabilidad, tanto para la empresa como para el cliente. Su objetivo principal es que la organización encuentre las estrategias que se adecuen a sus necesidades y puede hacer frente a las exigencias de los clientes.

1.3.2. Customer Relationship Management CRM

Alfredo De Goyeneche (2009), define CRM “Customer Relationship Management” traducido quiere decir Administración de la Relación con el Cliente, básicamente hablar de CRM significa un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones con las cuentas más importantes para la empresa, trabajando de manera distinta con cada una de ellas, con la finalidad de mejorar la efectividad sobre los clientes; es decir ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes

El CRM está conformada por todos los procedimientos que están relacionados con el cliente, así mismo busca la eficiencia en la toma de decisiones, buscando a través de la información que se tiene sobre el cliente aumentar la rentabilidad y proponer a la empresa estrategias que ayudan a lograr una mayor competitividad.

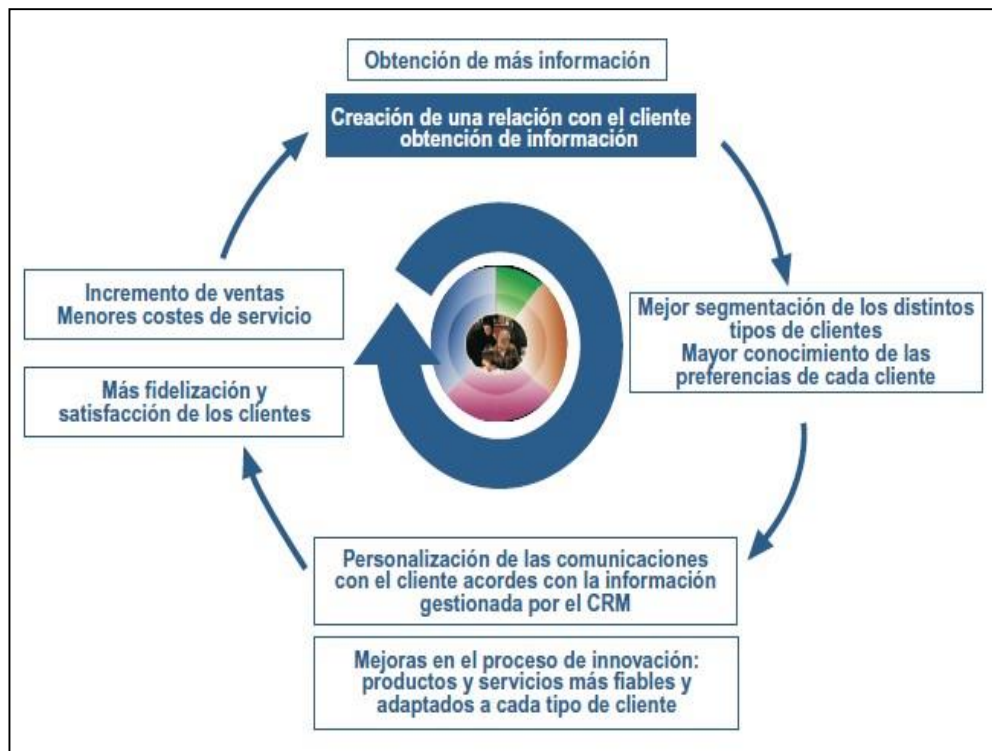
El CRM de manera general está enfocada en lograr la satisfacción del cliente, integrando todos los procesos de negocio que posee la empresa. También por medio de un sistema informatizado, lograr capturar y gestionar la información interna y externa relacionada con los clientes, como por ejemplo el registro de compras, detalles de contacto, registro de clientes, frecuencia de compras, etc.

Gracias a los datos obtenidos a través de un CRM, se puede identificar las expectativas y necesidades del cliente, así mismo la apreciación y valor que cada cliente le da al producto o servicio que le ofrece la empresa. Guiándonos desde un punto de vista de sistemas se puede decir que CRM es el conjunto de todos los procesos de automatización de

ventas, servicio de atención, automatización de marketing, tele marketing, entre otros; así mismo todos estos procesos que se realizan están integrados con los sistemas ERP, conocidos también como sistemas de back office.

Sin embargo, es importante mencionar que por más efectiva que sea y resulta la implementación de esta herramienta, no se debe descuidar el “factor personal” ya que son estas las que realizan las relaciones con los clientes, la actitud, capacitación y preparación de cada personal son indispensables de las mejoras que puede ir adquiriendo la herramienta tecnológica. Ver ilustración N°1.

Ilustración 1: Círculo virtuoso del CRM



Fuente: Luis G. Renart Cava, 2004

Estrategia

La estrategia CRM apoya a que las empresas tengan una adecuada manera de actuar con sus consumidores y así lograr alcanzar con sus objetivos.

Amaya (2005), hace referencia que cuando hablamos de CRM como estrategia no basta que la empresa tenga el software que sea adecuado para realizar la gestión de las relaciones con sus clientes, puesto que al utilizar esta herramienta se desarrollaran cambios en los procesos de la empresa, así como también es importante que todos los empleados participen o mejor dicho estén enfocados en lograr el objetivo, de esta manera se logrará que la estrategia tenga éxito.

Creación dual de Valor

Se conoce como creación dual de valor al intercambio de productos e información, esta relación se da siempre y cuando ambas partes estén recibiendo valor. Es importante mencionar que esta creación permite conocer el valor que la empresa entrega a sus clientes, así como también el valor que entrega el cliente a la empresa, para realizar una adecuada gestión de valores que le ayuden a fortalecer el ciclo de vida en cuanto a la relación con sus clientes.

Para poder saber el valor que una empresa les da a sus clientes, esta debe conocer las necesidades y exigencias de sus clientes. La empresa no sólo debe enfocarse en vender un producto, sino de que este producto logre resolver las necesidades de sus clientes.

La estrategia CRM pretende que los clientes realicen compras de manera extendida y no sólo por hábito o en cantidad, ya que es más importante ahora, lograr crear una relación a largo plazo con el cliente.

Proceso de post venta.

Francisco (2002), menciona que los servicios de post venta desempeñan un papel muy importante con el objetivo de mantener feliz a sus clientes. Este proceso incluye todas las actividades que sirven de apoyo para conocer la satisfacción del cliente después de la compra y ya haya iniciado el uso del producto o servicio prestado por una empresa.

Por otra parte (Castro, y otros, 2003), menciona que el proceso post venta es un elemento de gran importancia el cual permite que nuestros clientes estén satisfechos, para así crear lazos de fidelidad con la empresa. La postventa es el conjunto de todas las actividades que la empresa realiza después de la venta, es el seguimiento de cada venta para conocer si el cliente quedó satisfecho o no con el producto o servicio prestado para de esta manera asegurar una compra más consecutiva del cliente.

Relaciones a largo plazo

La rentabilidad y la fidelización de clientes están muy involucradas, así como también las relaciones a largo plazo con el cliente, estos no le prestan mucha importancia al precio y a los beneficios que le ofrece la competencia.

Por otra parte, el mantener este tipo de relación permite que la empresa pueda conocer de una manera más sencilla las necesidades del cliente y ofrecerle a estas ofertas que se ajusten más a sus exigencias. La relación a largo plazo tiene como objetivo hacer que los nuevos compradores lleguen a convertirse poco a poco en clientes que acudan de manera regular a realizar sus compras en una determinada empresa, para que posteriormente se llegue también a fidelizarlos.

1.3.3. CRM como solución tecnológica

La solución tecnológica CRM es un sistema que sirve de apoyo en la toma de decisiones, así como también es considerada como una fuente que proporciona una adecuada información enfocada a aumentar el valor del cliente, obteniendo así una empresa que tiene como visión lograr satisfacer y fidelizar a sus clientes.

Según Rojas (2008), define la realidad en cuanto a la aceptación del CRM en las empresas. El CRM se considera como las soluciones tecnológicas en lo que corresponde al gran desarrollo y crecimiento de las empresas en cuanto a la fidelización con sus clientes.

A) Beneficios: Retención de clientes

La inadecuada gestión de fidelización de clientes en las empresas, le genera a esta pérdida en sus beneficios. Sin embargo, es importante mencionar que el incremento desde cinco puntos en la tasa de fidelización de clientes, influye en el aumento de los beneficios de una empresa desde un 25% hasta incluso en un 100%.

B) Optimización de las acciones de marketing

Por medio del Marketing Relacional, se obtendrá un marketing para la empresa más efectiva, ya que le permitirá crear estrategias que le abrirán oportunidades a la introducción de nuevas marcas, servicio y producto, debido a que este tipo de marketing permite como ya se ha venido mencionando anteriormente, tener un mejor panorama de las necesidades y exigencias de los clientes. La solución CRM como tecnología es estructurada de acuerdo a la estructura organizacional de las empresas, estas herramientas son diseñadas por el área de ventas de la empresa.

1.3.4. Tipos de CRM

María Eugenia Escudero (2015), en su libro Servicios de atención comercial, menciona tres tipos de CRM que existen, los cuales pueden ser desarrollados de manera individual.

CRM Operativo, este tipo de CRM está encargada de dos partes las cuales se pueden definir de la siguiente manera:

La primera parte es la del “Front Office”, se refiere a todas las áreas de la empresa que están en relación con el cliente de manera directa, enfocándose en la gestión del marketing y ventas, de la misma manera en la atención al cliente.

En segundo lugar la parte “Back Office”, conformada por todos los procesos organizativos que configuran el soporte y dan forma al mismo,

pero el cliente no tiene contacto de manera directa. Centrada en funciones de contabilidad y de finanzas.

Funciones del CRM operativo

- a) Interactuar con los clientes, para así establecer cierta confianza y llegar a una fidelización.
- b) Gestionar las funciones de marketing y ventas
- c) Prestar mucha atención al servicio del cliente.
- d) Obtener información sobre todos los datos disponibles de los clientes.

CRM Analítico, este tipo de CRM utiliza el modelo de negocio Business Intelligence, así mismo está integrado el DataWarehouse y el Data Mining o conocido también como explotación de datos para conocer el comportamiento del cliente.

Funciones de CRM analítico

- a) Facilitar información detallada sobre el impacto de la comunicación.
- b) Analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecerles un mejor servicio.
- c) Diseñar acciones comerciales segmentadas.
- d) Evaluar y mediar campañas de marketing y su eficacia.
- e) Estructurar en bases de datos toda la información procedente de los clientes.

Por lo tanto, se puede decir que el CRM analítico tiene como objetivo el explotar y analizar toda la información que contienen las bases de datos sobre los clientes, para conocer a estos y ofrecer soluciones comerciales adecuadas a sus necesidades.

CRM Colaborativo, este tipo de CRM está centrado básicamente en la interacción, por medio de diferentes canales de comunicación, las cuales permiten tener una relación entre la empresa y el cliente.

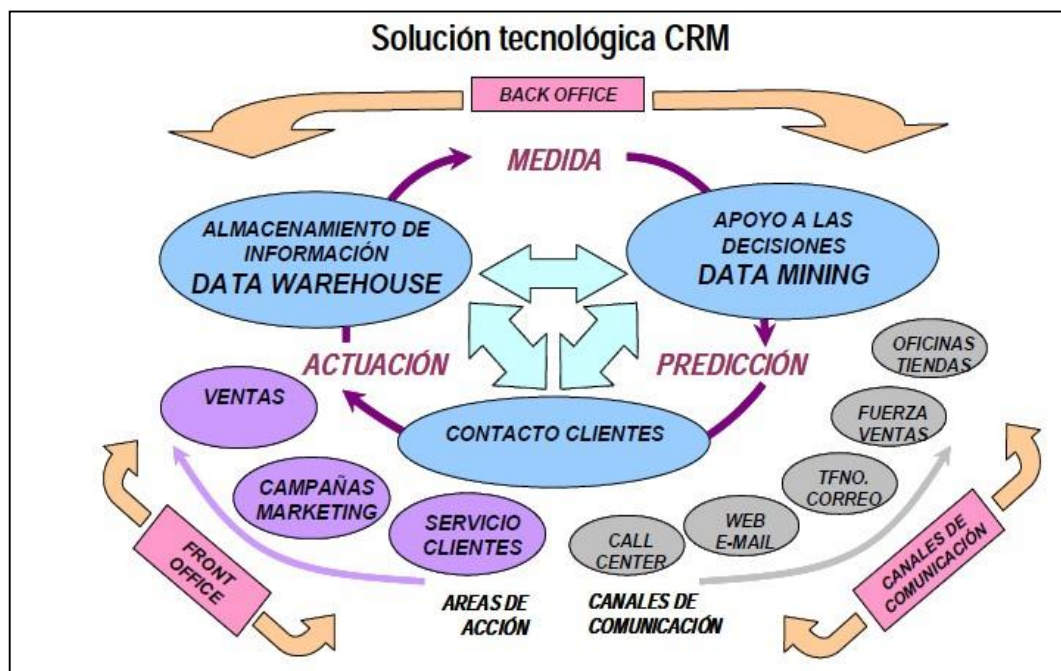
Logrando así que la empresa pueda establecer un vínculo con sus clientes, ofreciéndoles el producto o servicio que cubran sus necesidades, aprovechando de esta manera la multitud de canales que ofrece un CRM gracias a las tecnologías.

De esta manera la empresa es capaz de centralizar y organizar toda la información y los datos que el cliente proporciona a través del CRM.

Funciones de CRM colaborativo

- a) Establecer entre todos los departamentos de la empresa una comunicación multicanal.
 - b) Lograr tener una relación adecuada con los clientes de la empresa.
- Ver Estructura de una solución Tecnológica en la ilustración N°2.

Ilustración 2: Estructura de una solución Tecnológica CRM



Fuente: Gonzales Benito, 2008

1.3.5. CRM como estrategia empresarial

Rafael A. Briones Velásquez sugiere que para poder desarrollar un proyecto CRM en una empresa resulta hoy en día de vital importancia, pero así también se considera muy difícil implementarla en ella misma, teniendo en cuenta desde el punto de partida que es “la toma de decisión de realizar y utilizar esta herramienta”, dicha decisión es responsabilidad de la alta gerencia o dirección de la empresa y no del área de sistemas como muchas erróneamente piensan.

Es importante saber que las fallas que se puede encontrar en el desarrollo de implantación de un CRM no recaen solamente en lo que corresponde a la parte tecnológica, sino también la gestión que tiene la empresa.

Una vez definida la necesidad que tiene una empresa, respetando sus políticas de esta, resulta indispensable saber cuáles serán las áreas y departamentos que participaran, así como las personas que se verán involucradas durante el proceso, todo esto con el único objetivo que todos entienda que la tecnología será un medio muy eficaz para lograr cumplir con los objetivos trazados de la empresa.

Es necesario que para una adecuada integración de todas las áreas que existen en la empresa como son: área de finanzas, logística, operaciones, recursos humanos, cadena de valor e incluyendo a los distribuidores y proveedores de la empresa, deben estar conectados con el Front Office puesto que este a su vez debe estar relacionado e involucrado con las funciones del Back Office. La implantación del Front Office, Back Office ayuda a que las operaciones resulte más eficientes y de esta manera reducir tiempo y sobre todo costos en el mercado.

A) Áreas involucradas en un Sistema CRM

a) Área de Marketing

Esta área tiene la responsabilidad de establecer las políticas con respecto al mercadeo, el cual tiene en cuenta el análisis de ventas en cuanto a campañas desde planificar, seguimiento, despliegue y posteriormente una evaluación, finalmente hasta el servicio que se

les brindará posteriormente a los clientes, teniendo en cuenta las necesidades y exigencias de cada uno de ellos.

Una vez que ya se ha logrado definir cuáles son las políticas de ventas que le beneficiarán más a la empresa y para ver si dichas políticas se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido, el departamento de marketing debe supervisar constantemente el área de atención al cliente, así como también el área de ventas. Por otra parte esta supervisión permite detectar posibles problemas que pueden surgir y así optar por prontas soluciones.

b) Área de ventas

Esta es el área en la que se tiene más contactos con los clientes de la empresa, ya que este será el encargado de brindarle u ofrecer el producto o servicio se acomode más a sus necesidades y exigencias.

El personal encargado de esta área debe estar capacitado en lograr la satisfacción del cliente, así mismo debe tener claro que el cliente “es el rey” en la empresa. Es importante comprender que resulta más rentable para la empresa que pocos clientes terminen satisfechos con el servicio que presta la empresa, que se hayan logrado muchas ventas y que el cliente no se sienta satisfecho, lo que significa que estos ya no volverán hacer uso de los servicios de nuestra empresa, lo que genera pérdida en los costos de nuestra empresa.

c) Área de atención al cliente

Esta área tiene la responsabilidad de atender los reclamos, así como también brindar asesoramiento a los clientes. Así mismo por medio de esta área se logra que el cliente sienta que sus reclamos, exigencias, reclamos y observaciones son tomadas en cuenta y como resultado de ello la empresa hará lo posible para lograr mejorar, realizando cambios en sus políticas y si es necesario también en sus procesos.

Es importante que cada personal de la empresa tenga un alto conocimiento de las políticas de la empresa, pues de esta manera logrará resolver cualquier inquietud o inconveniente que se presente con el cliente.

d) Área de informática

Como es conocido la herramienta CRM depende del uso de las tecnologías de la información. Esta área está encargada de lograr que toda la empresa logre obtener información de manera rápida. Así mismo esta área tiene como finalidad lograr la automatización de cada una de las tareas existentes en una empresa.

1.3.6. Implementación de la solución tecnológica CRM

Valcárcel (2001), menciona que la implantación de una solución tecnológica CRM no sólo consiste en instalar la herramienta, ya que se considera como un proceso muy complejo es necesario el apoyo de un experto en el desarrollo de esta herramienta, como lo puede ser un fabricante de la herramienta CRM u otra persona que puede servir de intermediario.

1.3.7. Formas de implementar una solución CRM

Valcárcel (2001), plantea que para implantar una solución tecnológica CRM se puede utilizar lo que se conoce como modulo integrado ERP (Enterprise Resource Planning) traducido al español Planificación de Recursos Empresariales. Los sistemas ERP para integrar todas las áreas que existen en una empresa, con el objetivo de compartir información de las distintas áreas y lograr una alta eficiencia operativa. Según (Herrera) experto en CRM y ERP dice que ERP son sistemas que permiten planificar los recursos de la empresa, planificar la logística, los envíos, las ventas, los pagos, entre otros aspectos. Son sistemas de gestión de información que están organizados en módulos integrados, buscando que la empresa optimice sus procesos y por lo tanto utilice mejor sus recursos.

Así mismo permite que los tomadores de decisión puedan acceder a la información en el momento que estos la requieran, así como también que las distintas áreas de la empresa puedan compartir información y puedan lograr sus objetivos. Gracias a este sistema y a la información que se obtiene de ella, se da lugar a que las empresas también opten por emplear una estrategia que apoye en la adecuada gestión de la información, centrándose en los clientes.

A) Proceso para implementar una solución CRM

Para realizar el proceso de implementar la herramienta CRM existe variaciones que va de acuerdo a las necesidades y expectativas que desea alcanzar una empresa, así como también del tiempo de duración que llevará concretar el proyecto de implantación.

Análisis Interno: Es necesario conocer cuál va ser la empresa a la cual se implantará la solución tecnológica, así como también es importante conocer, que estrategia se va utilizar, la cultura de la empresa, la gestión de la relación con los clientes, los procesos. Se identificarán las personas que serán responsables del proyecto, así mismo el tipo de tecnología que dispone la empresa y el tipo de tecnología lo que se necesita para mejorar lo que ya dispone la empresa.

a) Adecuada información sobre las necesidades de los clientes:

Este punto consiste en tener la información adecuada sobre las necesidades que tienen los clientes. También nos da referencia del valor que le da la empresa al cliente y viceversa.

b) Posibles resultados y diseño de la solución tecnológica de

CRM: Con los resultados de almacenar la información referente al cliente, se debe realizar un diagnóstico, la cual nos va permitir conocer en qué situación se encuentra la empresa a la que se pretende realizar la implantación. Por medio del diagnóstico se podrá plantear la solución que se adecue mejor a la empresa e incluso saber en qué influirá la solución tecnológica.

c) Presentación de la solución Tecnológica: En esta etapa se informa a la empresa los resultados obtenidos del análisis interno que se ha realizado.

Realizar un plan de director: Desarrollar este punto es importante ya que a través de este se busca integrar en un solo plan todas las actividades que se necesita realizar durante el proceso de implantación.

d) Desarrollo de la implantación de la solución y seguimiento: Es importante que la empresa por medio de la implantación logre tener una mejor orientación al cliente, dar una información adecuada por medio de las herramientas de Tecnologías de la Información, desarrollar e implementar nuevos procesos, desarrollar todos los aspectos que involucran la implantación de esta solución, que como es sabido generará cambios estructurales, organizacionales y cambios en todos los procesos de la empresa.

Finalmente se realiza un seguimiento de cómo se vienen desarrollando todos estos cambios para, así poder saber la efectividad de la solución Tecnológica.

1.3.8. Importancia del CRM

Valcárcel (2001), menciona que durante las últimas décadas las empresas han pasado reorganizando sus procesos internos para hacer frente a la competencia en cuanto a costes. Pero desde apenas unos años las empresas tienen un nuevo objetivo que alcanzar, han decidido buscar estrategias que le ayuden a aumentar sus beneficios y oportunidades en el campo del negocio, utilizando como principal estrategia la gestión de las relaciones con el cliente (CRM).

Y es así como la adecuada gestión de la información se ha ido convirtiendo en pieza fundamental en lo que corresponde desarrollo y crecimiento de las empresas. Es importante mencionar que frente al amplio mercado que se ofrece a los distintos clientes, de nada sirve que la empresa invierta en producir a un coste más bajo, si luego aquel producto no será aceptado en el mercado, por un inadecuado marketing

u otro medio que no logre diferenciar a nuestra empresa de la competencia.

El CRM se centra en tener un fuerte poder sobre la información de la empresa. Así mismo esta herramienta nos sirve para saber cómo utilizar dicha información y para lograrlo se realiza una combinación que involucre una visión de futuro y de tecnología para la organización.

A) Objetivos del CRM

- a) Identificar a los clientes más rentables de la empresa
- b) Tener información necesaria respecto a las necesidades y exigencias del cliente.
- c) Obtener nuevos clientes y que se logre la fidelización de los clientes ya existentes.
- d) Aumento de rentabilidad tanto para la empresa como para el cliente.
- e) Incrementa la diferenciación frente a la competencia.
- f) Generar estrategia de ventas similares (up-selling)
- g) Generar estrategia de venta cruzada (cross-selling)

B) Beneficios e Indicadores de CRM

Cali (2015), los beneficios de un CRM es de acuerdo al contexto industrial, sin embargo en la actualidad han definido los beneficios del CRM independientemente del contexto industrial, puesto que se considera que estos son beneficios que integran todas las áreas de estudio, para lo cual se realiza un estudio de cada uno de ellos, así como también de los indicadores.

a) Beneficios Estratégicos relacionados con el ciclo de vida del cliente que tiene cada uno de ellos en una empresa:

1. Retención de clientes existentes en la empresa.
2. Captar nuevos clientes
3. Fidelidad de los clientes.
4. Clientes satisfechos.
5. Aumento de la rentabilidad para la empresa y si es posible

recuperar a clientes que se han perdido.

b) Beneficios de efectividad:

Lograr las ventas que se tienen por objetivo en segmento.

c) Beneficios de adaptabilidad:

Oportunidad en el mercado de introducir nuevos servicios y productos.

d) Beneficios respecto al CRM operativo:

1. Mejor gestión de conocimiento del cliente.
2. Adecuada gestión de ventas.

e) Beneficios respecto al CRM analítico

Mejor análisis de la información correspondiente a los datos de los clientes.

Así también Cali (2015), menciona los indicadores que debemos de tener en cuenta en esta solución tecnológica se han agrupado en dos tipos de beneficios: Estratégicos y operacionales. Ver ilustración N°3.

Ilustración 3: Éxito del CRM



Fuente: Wandir Trindade Venturini, 2011

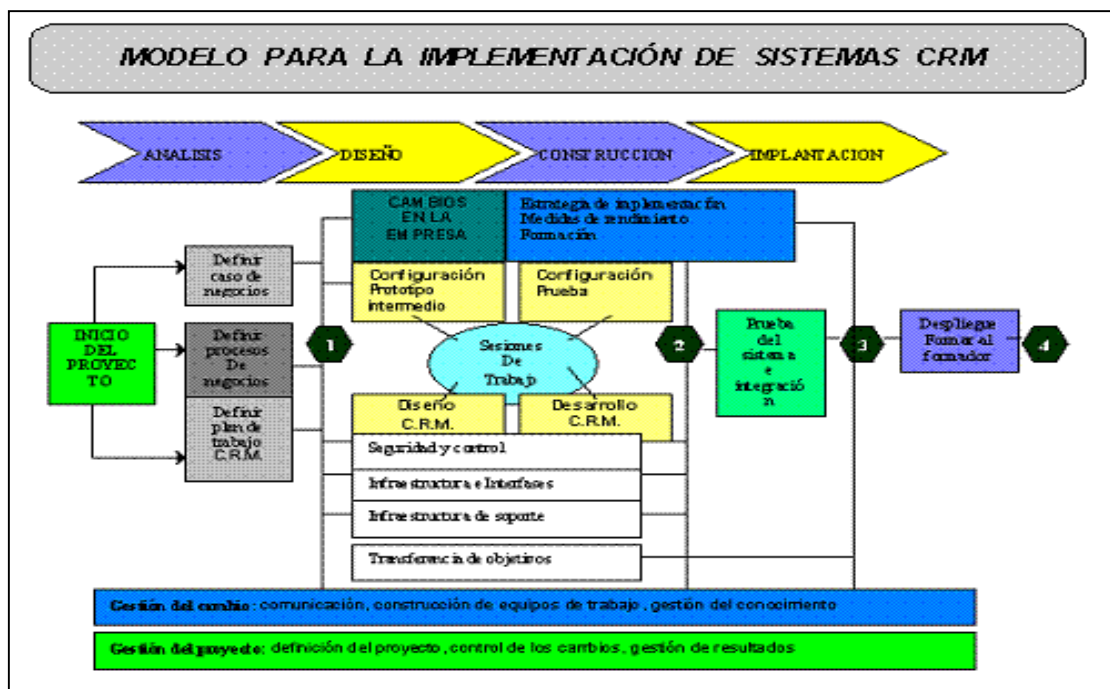
Otros posibles Indicadores

Valle y otros (2015), indica que estos pueden ser Externos e Internos:

- a) Externos: Se refiere a la satisfacción que se ha obtenido como resultado de haber realizado la implantación de la herramienta CRM.
- b) Internos: Nos indica cuánto ha crecido nuestra empresa con la implantación del CRM.

Ver ilustración N°4.

Ilustración 4: Modelo para la implementación de sistemas CRM



Fuente: Cristian Herrera

1.3.9. Metodología CRM

Navarro Eduardo, se refiere que para poder desarrollar la estrategia CRM, se realiza seis etapas:

A) Objetivos y visión del proyecto CRM

Se debe definir claramente la visión, es decir en qué influirá la implementación de la estrategia en la organización, así mismo establecer objetivos del proyecto CRM y llevar un seguimiento de cada uno de ellos.

B) Definición de la estrategia CRM

En este punto es fundamental que la organización plantee una estrategia que esté enfocada a alcanzar los objetivos. Así mismo es necesario saber el valor que tiene esta estrategia en cada segmento de los clientes de la organización.

C) Cambios en los procesos y en las personas

Se debe realizar una modificación en la estructura de la organización y procesos para así obtener una empresa enfocada en la satisfacción de los clientes, todas las personas que participan en la empresa deben considerar al cliente como pieza fundamental en su crecimiento y desarrollo de la misma.

D) Información

Este punto es fundamental para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (customer intelligence) ya que si se logra tener más información de cada cliente se podrá conocer con mayor claridad sus necesidades y exigencias de estos.

El tener esta información es el primer paso para poner en marcha el desarrollo de una estrategia completa CRM ya que como se sabe, dicha estrategia tiene como base de funcionalidad la adecuada información del cliente, así como también el tener productos y servicios a su medida.

E) Tecnología

Para poder escoger la solución tecnológica que sea de mayor beneficio en el desarrollo de la estrategia CRM, es necesario tener una visión exacta de las necesidades de negocio que tiene una organización.

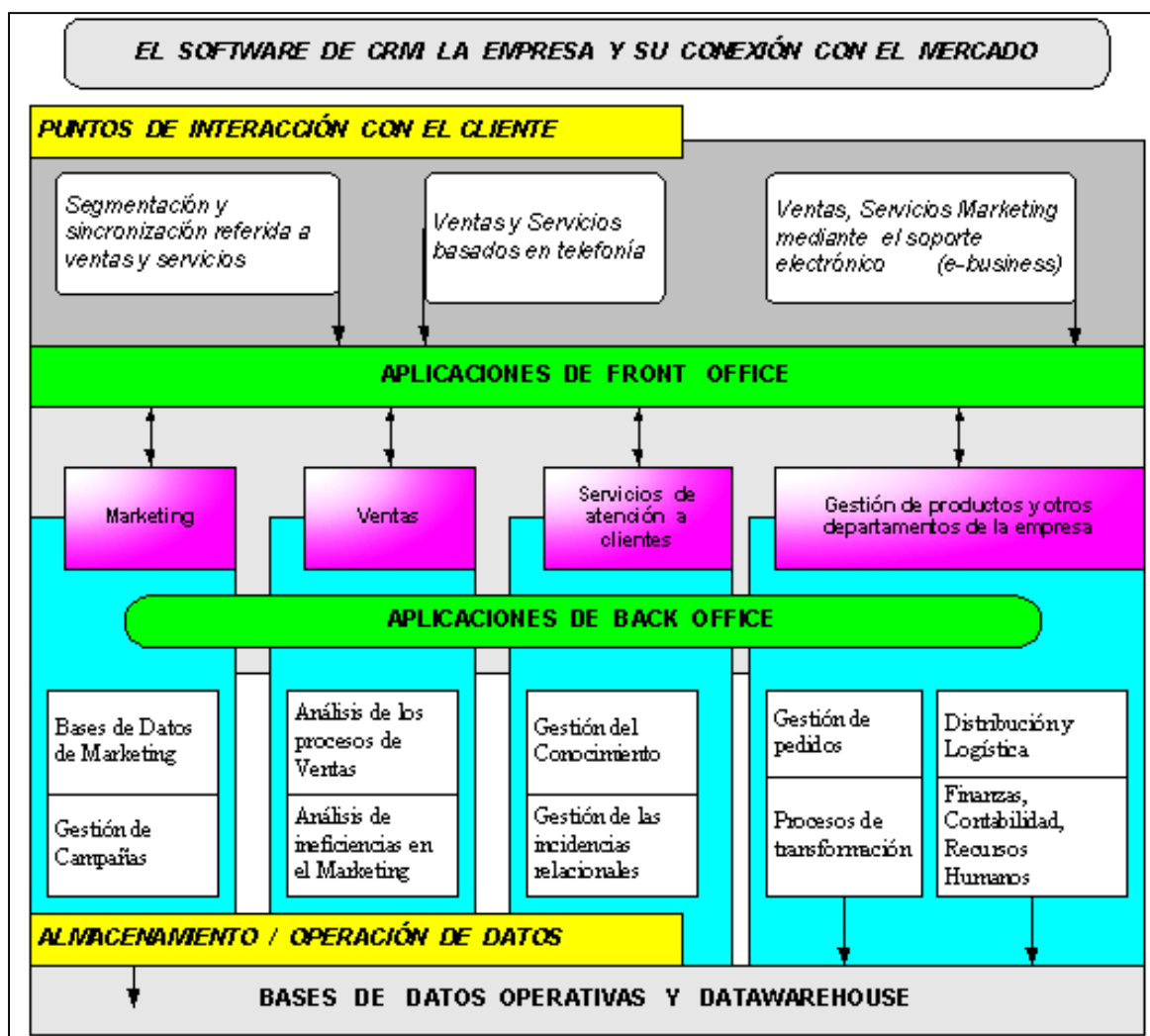
F) Seguimiento y control

Se debe definir indicadores, los cuales nos servirán para llevar un adecuado control de los resultados que se han obtenido, así también

considerarlos como soporte en la toma de decisiones.

Ver ilustración N°5.

Ilustración 5: El software de CRM: La empresa y su conexión con el mercado



Fuente: Cristian Herrera

Por otra parte, Pamela Chávez menciona que para desarrollar un modelo de fidelización se realizan siete pasos:

A) Diagnóstico de la empresa

Se realiza un análisis de estado del proceso postventa de la empresa, la cual incluye el estudio interno y externo de la misma, para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

B) Objetivos

Se plantea lo que se desea lograr con el desarrollo del modelo de fidelización, así como también se definen objetivos específicos; ya que estos definen la razón de ser del modelo.

C) Definir el público objetivo

En esta etapa es importante definir a quienes va dirigido el modelo de fidelización y si aplica para todos los clientes, para lo cual se realiza la segmentación de clientes. De acuerdo a la pirámide de fidelidad la cual incluye: clientes exclusivos, clientes regulares, clientes ocasionales y clientes esporádicos.

D) Características del modelo de fidelización

Para que un modelo de fidelización tenga éxito es necesario que exista un balance entre los beneficios para el cliente, así como también los compromisos de la empresa. Considerando así los siguientes puntos.

- a) Beneficios para el cliente
- b) Compromisos de la empresa
- c) Costos por participación del cliente
- d) Actividades a desarrollar
- e) Estrategias de comunicación

E) Financiamiento

Tomar en cuenta todos los gastos que incurra en la empresa, por los beneficios, promociones entre otros aspectos.

F) Ejecución del modelo de fidelización

Implementar el modelo de fidelización de una forma planificada y detallar quienes serán los responsables de cada actividad.

G) Medición de Resultados

Un modelo de fidelización debe de medirse si su implementación ha resultado beneficiosa o no para la empresa.

1.3.10. Software para CRM

A) Softwares Libres

- a) **SugarCRM:** Hashimura (2011) indica que es un programa de administración de las relaciones con los clientes (CRM), su objetivo es facilitar de manera sofisticada la administración adecuada de toda la información referente a los clientes de una determinada empresa. Es necesario resaltar que es un programa fácil de manejar.
- b) **Salesforce:** esta nube es considerada como líder en la gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Es una aplicación que tiene capacidades las cuales incluyen, gestión de ventas, la gestión de relación con los socios, automatización de marketing y finalmente el servicio al cliente. Realiza un seguimiento, para así saber las oportunidades de venta que tiene la empresa.

En lo que corresponde Salesforce para Outlook, da la facilidad que los usuarios puedan sincronizar contactos, calendarios, correos electrónicos en ambos lugares. Todas estas capacidades se realizan por medio de la nube.

- c) **VTiger:** Baillo (2009), menciona que es una aplicación gratuita para la gestión de relaciones con los clientes (CRM), da a las empresas soluciones realmente potentes. Esta herramienta está dirigida tanto para pequeñas empresas como para medianas empresas.

Así mismo apoya en la automatización con relación en las fuerzas de ventas, soporte y servicio al cliente y en general en todos los procesos, con el objetivo de adaptarse con cada uno de ellos y lograr lo que requiere la empresa.

B) Software de pago

- a) **Microsoft Dynamics:** María Eugenia Escudero (2015), denomina como una herramienta completa de gestión de relaciones con

clientes, la cual tiene capacidades en el área de marketing, ventas y servicio, que le va permitir a la empresa tener una buena gestión de información de cada uno de sus clientes, así mismo también ayuda en el adecuada gestión del servicio postventa.

- b) **Oracle:** Masip (2002), señala que Oracle ofrece la cartera más amplia de soluciones CRM, relaciona toda la información necesaria de cada cliente, este software proporciona una función enriquecedora para la organización ya que la apoya en las necesidades de esta.

Oracle además aporta a las organizaciones una capacitación para que mejoren en su productividad, consigan una mejor oferta y esté al alcance de sus clientes, también ayuda a que las organizaciones actúen con una mayor lógica en cuanto a la planificación adaptable del negocio, gracias a la inteligencia contextual, los análisis históricos y en tiempo real.

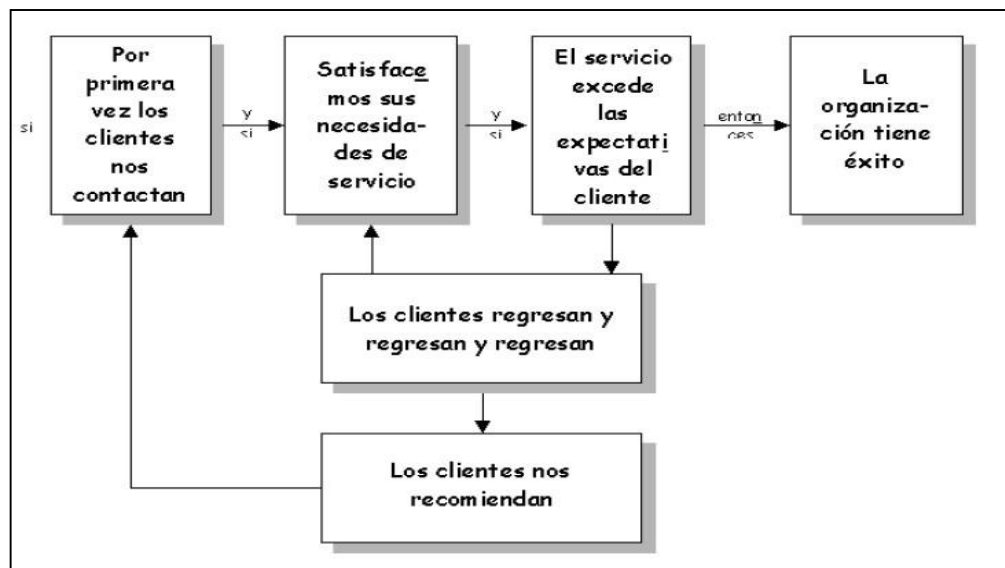
1.3.11. Fidelización de Clientes

Según Campo (2002), indica que la fidelización de clientes se considera como una estrategia que está relacionada con el marketing que da gran valor a los clientes, teniendo en cuenta el servicio o producto que ofrece la empresa. De esta manera también se considera aspectos como, el precio, la calidad y en conjunto la imagen que proyecta la empresa ante los clientes.

Por otra parte Maestra (2012), menciona que la fidelización de clientes, consiste en lograr que aquellas personas que ya han adquirido un producto o servicio de una empresa, se conviertan en clientes fieles, escogiendo a la misma empresa cada vez que necesite un producto o servicio, así mismo recomiende a otros consumidores.

Ver ilustración N°6.

Ilustración 6: Patrones de la satisfacción de clientes



Fuente: Rafael Alfredo Briones Velásquez, 2008

A) Importancia de la fidelización

Boubeta (2006). La fidelización ayuda a que las empresas mejoren sus productos e incluso ofrecer productos especializados, esto se logra cuando la empresa conoce realmente a su cliente. El conocer a su cliente se logra a través de encuestas y estudios de posventa, de esta manera se logra obtener información válida y necesaria para realizar mejoras en los productos que ofrece la empresa. Cabe resaltar que la fidelización con los clientes, proporcionan estabilidad y rentabilidad a la empresa.

“La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desean alcanzar” Boubeta (2006).

B) Expectativas claves que utilizan los clientes

Alcaide (2015), hace referencia a un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta para mejorar la calidad en una empresa, con el objetivo de garantizar el éxito futuro de la empresa. Los clientes evalúan la calidad de los servicios o productos que ofrece una empresa, para ello se considera las siguientes expectativas:

a) Confiabilidad

La empresa que es constante en otorgar confiabilidad a sus clientes, en sus servicios, productos, prestaciones, cumple con lo que ofrece, admite que se equivoca cuando comete errores, entrega su producto o servicio en la fecha indicada; tiene una alta consideración por el cliente ya que le genera confiabilidad puesto que la empresa hace lo que sea necesario para dejarlo satisfecho.

b) Capacidad de respuesta

Esto significa que la empresa tiene que tener una buena gestión en cuanto a la atención del cliente ante un reclamo o incomodidad de este. Darle la información solicitada por el cliente de manera rápida y flexibilidad para adecuarse con las necesidades que este tenga.

c) Profesionalidad

Todos los trabajadores deben conocer a profundidad los servicios que ofrece la empresa, ya que de esta manera se podrá resolver situaciones imprevistas que se le puede presentar al cliente, aconsejándolo y ofreciéndole soluciones, que le hagan sentir en confianza en cuanto a relaciones del personal con el cliente.

d) Accesibilidad

Son los servicios que presta la empresa al cliente, cuando este necesite realizar una consulta, por ejemplo: página web de la empresa, números telefónicos (24horas), disponibilidad de los departamentos de la empresa para atender siempre con amabilidad a los clientes.

e) Cortesía

Significa que el personal de la empresa, incluyendo desde el personal de seguridad hasta la alta gerencia de la empresa,

siempre debe de mantener un trato cordial con el cliente.

f) Comunicación

La empresa debe lograr una adecuada comunicación con sus empleados, usando un lenguaje claro, sin tecnicismos para que la comunicación sea más comprensible.

El personal debe estar siempre dispuesto a entablar una conversación con el cliente, de manera amable, a pesar de que el cliente este presentando un reclamo.

g) Credibilidad

Significa la imagen o reputación que tiene la empresa, el trato del personal para con los clientes, lo cual permite confianza de los clientes en la palabra de los trabajadores de la empresa.

h) Seguridad

La empresa debe preocuparse por la seguridad en las transacciones de los clientes, así como también en la seguridad física de los clientes.

Es decir, tener seguridad en las áreas de la empresa a las que los clientes tienen acceso, de igual manera seguridad en los servicios y productos que la empresa ofrece a sus clientes.

i) Comprensión y conocimientos del cliente

En las empresas se deben utilizar estrategias de marketing, que permitan conocer al cliente y si es posible realizar una segmentación de mercado, esto serviría para poder ofrecer en cada segmentación paquetes con los servicios o productos de acuerdo a las exigencias que desea cada cliente.

j) Elementos tangibles

Es importante la imagen y presentación de los trabajadores de la empresa, cuidar la infraestructura de la empresa, así mismo la de los equipos, todo esto generará confianza al cliente.

1.3.12. Tipos de clientes

Según Javier Maqueda y Francisca Parra en su libro *Tu propia empresa*, expresan que existen dos tipos de clientes: “Intermediarios o distribuidores: son todas las organizaciones que están dentro de nuestra empresa, así como también los clientes finales que vienen a ser aquellas personas que consumen o utilizan el producto o servicio de la empresa”. Maqueda y otros (2003).

Los clientes finales: son aquellas personas que consumen y utilizan los productos. Es importante que la empresa plantee estrategias que le permitan obtener información necesaria de los clientes para así ofrecerles un producto o servicio que se adapte mejor con las necesidades de los clientes. También es importante conocer cuáles son las motivaciones que los clientes necesitan para realizar una compra, realizar un seguimiento al cliente para saber si se siente satisfecho con la compra que ha realizado y en qué le gustaría que la empresa mejore en cuanto a sus productos.

1.4. Formulación del problema:

¿De qué manera mejorará la fidelización de los clientes en la empresa Hortus S.A?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Pertinencia

La implementación de una herramienta CRM es de vital importancia ya que en la actualidad las empresas se encuentran en un mundo competitivo y de cambios constantes, debido a las variaciones en las exigencias de los clientes, sólo las empresas que aporten constantemente valor a sus clientes de manera sólida, hacen que el cliente permanezca en relación con la empresa y por ende tener una ventaja frente a la competencia.

1.5.2. Relevancia Social

La empresa: facilitándole la identificación de acciones para lograr la

lealtad con los clientes, generando así un incremento en la rentabilidad y un buen posicionamiento en el mercado.

Los trabajadores: a través de la herramienta se puede tener una mejor orientación en el desarrollo de sus actividades, teniendo como propósito llegar a ser más eficientes.

Los clientes: pueden adquirir un servicio que cumpla con sus expectativas y recibiendo la mejor atención que cada cliente se merece.

1.5.3. Utilidad Metodológica

Esta investigación de modelo de gestión de ventas con soporte tecnológico permite fidelizar a nuestros clientes, gracias a la información que se obtiene en la cual es aplicable en las diferentes sucursales de la empresa Hortus S.A.

1.5.4. Valor teórico

Esta investigación genera información necesaria que según los resultados puede aplicarse en las diferentes sucursales de la empresa Hortus S.A.

1.6. Hipótesis

Si se simula un modelo de fidelización basado en CRM con soporte tecnológico, entonces mejorará la fidelización de clientes en la empresa Hortus S.A.

1.7. Objetivos

1.7.1. General:

Simular un modelo CRM para la fidelización de clientes en la empresa HORTUS S.A.

1.7.2. Específicos:

- a) Diagnosticar el estado actual del proceso postventa de la empresa.
- b) Evaluar los tipos de CRM adaptables a la empresa.
- c) Evaluar los indicadores del programa de fidelización.
- d) Realizar el análisis económico de la propuesta.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Esta investigación es no experimental, debido a que se basará primordialmente en la observación de la situación actual de la empresa en estudio, las cuales serán analizados posteriormente.

2.2. Variables

- a) Variable independiente: Modelo CRM.
- b) Variable dependiente: Fidelización de Clientes.

2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1: Variable Independiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
VI: Modelo CRM	<p>CRM – Customer Relationship Management, es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la empresa, ya que al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere en parte de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participa de forma directa en el modelado de la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades, focalizar los recursos en actividades que permitan construir una relaciones a largo plazo y generen valor económico.</p> <p>(García, 2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el nivel de conformidad de la persona (as) que realiza una compra o utiliza un servicio. Así mismo también se entiende como el nivel de estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. 2. Es el total de personas que realizan una compra en la empresa de forma periódica o en la fecha reciente. Se considera como el número de clientes que genera el volumen actual de las ventas y por ende es la que permite tener una determinada participación de la empresa en el mercado. 3. Número de personas que aún no realizan una compra en una determinada empresa, pero se puede convertir en un posible cliente. Uno de los aspectos fundamentales que existe en una empresa, pues estos determinan las oportunidades que sirven de apoyo en su crecimiento y desarrollo de la misma. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de Satisfacción 2. Número de clientes Actuales 3. Número de clientes Potenciales 	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Variable dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Fórmula	Escala de Medición
VD: Fidelización de Clientes	La fidelización de clientes es una estrategia de marketing que da gran valor a los clientes, teniendo en cuenta el producto o servicio que presta una empresa. Considera también aspectos como, el precio, la calidad y en conjunto la imagen que proyecta la empresa ante los clientes, permitiendo que la empresa tenga un fuerte valor frente a la competencia. (Pérez del Campo, 2002)	Son aquellos clientes que son embajadores de la marca de una determinada empresa.	Tasa de clientes exclusivos	$TCE = \frac{NCE}{NCT} \times 100$ <p>TCE: Tasa de clientes exclusivos NCE: Número de clientes exclusivos NCT: Número total de clientes de la empresa</p>	Ordinal
		Son aquellos clientes adquieren un bien o servicio de manera frecuente.	Tasa de clientes regulares	$TCR = \frac{NCR}{NCT} \times 100$ <p>TCR: Tasa de clientes regulares NCR: Números de clientes regulares NCT: Número total de clientes de la empresa</p>	
		Aquel cliente que por primera vez hace uso de un bien o servicio de la empresa.	Tasa de clientes nuevos	$TCN = \frac{NCN}{TC} \times 100$ <p>TCN: Tasa de clientes nuevos NCN: Número de clientes nuevos TC: Total de clientes de la empresa</p>	
		Es la conformidad de un cliente con el bien o servicio que ha recibido de una determinada empresa.	Tasa de clientes satisfechos	$TCS = \frac{NCS}{NCT} \times 100$ <p>TCS: Tasa de clientes satisfechos NCS: Número de clientes satisfechos NCT: Número total de clientes de la empresa</p>	

Fuente: Elaboración propia

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

En la presente investigación la población son todos los clientes registrados en la empresa Hortus S.A. y que están representados en número de 10.000 durante el 2016.

2.4.2. Muestra

Para poder desarrollar el cálculo de la muestra se utilizó la ecuación estadística para poblaciones proporcionales, la cual ha permitido obtener el dato que se necesita.

Se ha empleado la siguiente fórmula, donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza deseado = 95%

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e = Nivel de error dispuesto a cometer = 5%

N = Tamaño de la población = 10.000

$$n = \frac{Z^2(p * q)}{e^2 + \frac{(Z^2)(p * q)}{N}} = 370$$

En la presente investigación se ha obtenido que el tamaño de muestra es de 370 clientes.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.5.1. Las Técnicas

La presente investigación está basada en las siguientes técnicas: Observación, encuesta y entrevista; las cuales servirán para recolectar información directa y confiable, con el apoyo del personal y clientes de la empresa.

2.5.2. Los Instrumentos

Los instrumentos a desarrollar de acuerdo a las técnicas antes mencionadas son:

- a) Observación: Guía de observación de tipo no participante.
- b) Encuesta: Cuestionario de tipo escrita.
- c) Entrevista: Grabada de tipo no estructurada.

2.5.3. Validación y confiabilidad de los instrumentos

Criterio de jueces: Mínimo tres especialistas

2.6. Métodos de análisis de datos

a) Métodos

En la presente investigación se utilizó el método inductivo la cual permite verificar las debilidades en situaciones o áreas, mecanismos de venta y atención al cliente de la empresa; y se utiliza también el método deductivo para realizar el análisis de la información.

III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico del estado actual de la empresa (Nivel de satisfacción)

De acuerdo a la información recopilada en la entrevista realizada al gerente general, la empresa considera como débil todo lo que es referente a la gestión del área comercial, ya que de acuerdo a sus mecanismos de ventas que vienen aplicando no les ha resultado beneficioso, pues no conocen a sus clientes realmente, así como también no lleva un adecuado control de los beneficios, por lo que se desconoce si estos son otorgados a los clientes que realmente se lo merecen. Por otra parte gracias a la información recopilada a través de la guía de observación se pudo apreciar la debilidad que la empresa tiene en cuanto a sus mecanismos de venta y de atención al cliente, pues se ha apreciado que estos se deben reformular.

Es por ello que se pensó en cómo mejor esta interacción con los clientes, conocer cuál es el ciclo de vida de ellos, sus necesidades, qué es lo que espera recibir de la empresa, utilizar adecuadamente la información referente al cliente; entre otros aspectos que son importantes conocer.

Teniendo en cuenta la información brindada se ha cuestionado si consideraría la implementación de un modelo de fidelización basado en CRM, ya que el desarrollo de esta sería de total ayuda para la empresa, teniendo en cuenta las necesidades que la empresa necesita fortalecer para generar mayor confianza en sus clientes, así como también darles valor y que estos sientan que son importantes para la empresa.

3.2. Evaluación de los tipos de CRM adaptables a la empresa (Número actual de clientes)

Para evaluar los modelos de CRM que se adapten a la empresa, es necesario identificar cuáles son sus puntos débiles en cuanto a su mecanismo de venta, la relación que existe actualmente con sus clientes, los distintos mecanismos que utiliza la empresa para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, cómo lograr la satisfacción de estos y tener una relación a largo plazo.

Actualmente la empresa en estudio no tiene establecido un modelo de fidelización lo que impide conocer a sus clientes, otorgar beneficios a todos los clientes sin tener conocimiento del ciclo de vida que este tiene en la empresa y el valor que el cliente le da al producto o servicio brindado por la empresa.

Por otra parte luego de haberle informado al entrevistado los beneficios de la implementación de un CRM y teniendo en cuenta que la empresa necesita enfocarse en crear distintos medios que le permita tener una relación más directa con sus clientes; el ingeniero José Ynga encargado del área comercial menciona que le resulta necesario la implementación de un modelo de fidelización basado en CRM, de esta manera podrán fortalecer los puntos débiles que tiene la empresa actualmente, pues lo más importante ahora es tener a los clientes satisfechos y lograr una relación a largo plazo con ellos.

3.3. Evaluación de los indicadores del programa de fidelización

3.3.1. Tasa de clientes exclusivos

a) Nivel de tiempo del cliente en la empresa

	Clientes	Porcentaje
Menos de 1 año	93	25.1%
Entre 1 a 3 años	104	28.1%
Entre 4 a 5 años	75	20.3%
Más de 5 años	98	26.5%
Total	370	100%

El nivel de tiempo que tienen los clientes en la empresa en “menos de 1 año” es del 25.1% según los encuestados, por otra parte el 28.1% es de “entre 1 a 3 años”; en tanto el 20.3% “entre 4 a 5 años”; y el 26.5% indicó que “más de 5 años”.

Fórmula:

$$Tasa\ de\ clientes\ exclusivos = \frac{Número\ de\ clientes\ exclusivos}{Número\ total\ de\ clientes\ de\ la\ empresa} \times 100$$

$$TCE = \frac{NCE}{NCT} \times 100$$

$$TCE = \frac{98}{370} \times 100 = 26.5\%$$

Con esta fórmula se puede medir la tasa de clientes exclusivos con los que cuenta la empresa, se tiene que sólo 98 clientes se consideran exclusivos de acuerdo al ciclo de vida que tienen en la empresa, es decir el 26.5%.

3.3.2. Tasa de clientes regulares

b) Nivel de conveniencia de la empresa

	Clientes	Porcentaje
Semanal	2	0.5%
Quincenal	43	11.6%
Mensual	15	4.1%
Trimestral	275	74.3%
Otros	35	9.5%
Total	370	100%

El nivel de conveniencia que tienen los clientes con la empresa es que de manera “semanal” realiza una compra tan sólo el 0.5% de los encuestados, en tanto el 11.6% indicó que “quincenal”; tan sólo el 4.1% indicó “mensual” realiza una compra; y el 74.3% indicó “Trimestral” compra y un 9.5% indicó “otros”.

Fórmula:

$$Tasa\ de\ clientes\ regulares = \frac{Número\ de\ clientes\ regulares}{Número\ total\ de\ clientes\ de\ la\ empresa} \times 100$$

$$TCR = \frac{NCR}{NCT} \times 100$$

$$TCR = \frac{275}{370} \times 100 = 74.3\%$$

Con esta fórmula se puede medir la tasa de clientes regulares con los que cuenta la empresa, de acuerdo a la frecuencia en la que estos realizan sus compras, se tiene que 275 clientes se consideran regulares, por lo tanto 74.3% del total de clientes son regulares.

3.3.3. Tasa de clientes nuevos

c) Nivel de fidelidad de la empresa

c.1.

	Clientes	Porcentajes
Seguro	100	27.0%
Probablemente	142	38.4%
Posiblemente no	114	30.8%
No	14	3.8%
Total	370	100%

El nivel de fidelidad que tienen los clientes con la empresa es que el 27% “seguro” volvería a realizar una compra en la empresa, de acuerdo a los encuestados, en tanto el 38.4% considera que “probablemente” volvería, sólo el 30.8% considera que “posiblemente no” volvería, y; tan un 3.8% indicó que “no” volvería a realizar una compra en la empresa.

Fórmula

$$Tasa\ de\ clientes\ nuevos = \frac{Número\ de\ clientes\ nuevos}{Total\ de\ clientes\ de\ la\ empresa} \times 100$$

$$TCN = \frac{NCN}{TC} \times 100$$

$$TCN = \frac{142}{370} \times 100 = 38.4\%$$

Con esta fórmula se puede medir la tasa de clientes nuevos de 38.4% con los que cuenta la empresa, tomando como referencia la probabilidad de que los clientes regresarían a contactar a la empresa.

c.2.

	Clientes	Porcentaje
De acuerdo	167	45.1%
Totalmente de acuerdo	108	29.2%
Desacuerdo	87	23.5%
Total desacuerdo	8	2.2%
Total	370	100%

El nivel de fidelidad en cuanto a la conformidad de los clientes con los precios ofrecidos por la empresa es que el 45.1% indicó estar “de acuerdo” según los encuestados, así como 29.2% manifestó estar “totalmente de acuerdo” con los precios, en tanto el 23.5% indicó estar en “desacuerdo”; y, tan sólo el 2.2% indicó estar en “total desacuerdo” los precios.

c.3.

	Clientes	Porcentaje
Siempre	104	28.1%
Casi siempre	202	54.6%
A veces	54	14.6%
Nunca	10	2.7%
Total	370	100%

El nivel de fidelidad que tienen los clientes con la empresa es que “siempre” el precio logra recompensar la calidad de este, según el 28.1% de los encuestados; en tanto el 54.6% indicó que logra recompensar “casi siempre”, sólo el 14.6% considera que “a veces” recompensa, y; tan solo un 2.7% que “nunca” logra recompensar.

3.3.4. Tasa de clientes satisfechos

d) Nivel de calidez de la empresa

d.1.

	Clientes	Porcentaje
Siempre	20	5.4%
Casi siempre	27	7.3%
A veces	108	29.2%
Nunca	215	58.1%
Total	370	100%

El nivel de calidez que tiene la empresa en cuanto a la adecuada orientación que le da a sus clientes es tan sólo de un 5.4% considera que “siempre”, por otra parte sólo el 7.3% indica que “casi siempre” recibe orientación, en tanto el 29.2% considera que “a veces” y el 58.1% considera que “nunca”.

Fórmula

$$Tasa\ de\ clientes\ satisfechos = \frac{Número\ de\ clientes\ satisfechos}{Total\ de\ clientes\ de\ la\ empresa} \times 100$$

$$TCS = \frac{NCS}{NTC} \times 100$$

$$TCS = \frac{20}{370} \times 100 = 5.4\%$$

Con esta fórmula se puede medir la tasa de clientes satisfechos, en la que se ve sólo el 5.4% de los clientes está satisfecho con el servicio prestado de la empresa.

d.2.

	Clientes	Porcentajes
Siempre	39	10.5%
Casi siempre	38	10.3%
A veces	110	29.7%
Nunca	183	49.5%
Total		100%

El nivel de calidez que tiene la empresa en cuanto a la solución rápida que entrega a sus clientes es tan sólo de 10.5% considera que "siempre", por otra parte sólo el 10.3% indica que “casi siempre” soluciona, en tanto el 29.7% considera que “a veces” y el 49.5% considera que “nunca”.

e) Nivel de compromiso de la empresa

e.1.

	Clientes	Porcentajes
Siempre	212	57.3%
Casi siempre	115	31.1%
A veces	32	8.6%
Nunca	11	3%
Total	370	100

El nivel de compromiso que tiene la empresa con sus clientes es que “siempre” cumple con lo ofrecido, según el 57.3% de los encuestados, en tanto el 31.1% considera que el ofrecimiento es “casi siempre”; sólo el 8.6% considera que “a veces” cumple; y, tan sólo el 3% considera que la empresa “nunca” cumple.

e.2.

	Clientes	Porcentaje
Siempre	249	67.3%
Casi siempre	106	28.6%
A veces	10	2.7%
Nunca	5	1.4%
Total	370	100%

El nivel de compromiso que tiene la empresa en cuanto a la entrega del producto en la fecha indicada es que “siempre” entrega su producto así como lo demuestra el 67.3% de los encuestados, en tanto el 28.6% considera que la entrega es “casi siempre”, sólo el 2.7% considera que “a veces” entrega; y solamente el 1.4% considera que la empresa “nunca” entrega el producto a la fecha indicada.

f) Nivel de calidad de la empresa

	Clientes	Porcentaje
Siempre	210	56.8%
Casi siempre	134	36.2%
A veces	26	7%
Nunca	0	0%
Total	370	100%

El nivel de calidad que tiene la empresa con sus clientes es que 56.8% considera que “siempre” logra satisfacer sus exigencias con los productos que presta, por otra parte el 36.2% indica que “casi siempre” logra satisfacer y tan sólo el 7% considera que “a veces”.

En conclusión se puede afirmar lo siguiente:

1. Con relación al compromiso de la empresa, esta “siempre” cumple con lo que ofrece a sus clientes así como lo afirma el 57.3%, por otra parte en un 67.3% es que “siempre” la empresa entrega sus productos en la fecha indicada.
2. En cuanto a su calidad con sus clientes se tiene que el 56.8% representa que “siempre” la empresa logra satisfacer las exigencias de los clientes.
3. Con respecto a la calidez con la que atiende a sus clientes se tiene los siguientes datos: sólo el 5.4% representa que “siempre” el cliente recibe una adecuada orientación, así como también un 10.5% indica que “siempre” la empresa soluciona los reclamos de los clientes.
4. Por otra parte con respecto al tiempo que tienen los clientes en la empresa es de 28.1% que es de “entre 1 a 3 años”.
5. En relación a la conveniencia que tienen los clientes se tiene que el 11.6% de clientes adquiere sus productos de manera “quincenal” de acuerdo a la necesidad que este tiene.

6. Finalmente en cuanto a la fidelidad que los clientes tienen con la empresa se tiene los siguientes datos: el 45.1% indica que los clientes están “de acuerdo” con los precios ofrecidos, el 28.1% es que “siempre” el precio del producto se logra recompensar con la calidad del mismo y que el 27% es que “seguro” volvería a realizar una compra en la empresa.

3.4. Análisis Económico de la propuesta (Número de clientes potenciales)

Se considera a las personas que aún no realizan una compra en una determinada empresa, pero se puede convertir en un posible cliente. Uno de los aspectos fundamentales que existe en una empresa, pues estos determinan las oportunidades que sirven de apoyo en su crecimiento y desarrollo de la misma. Es importante que la empresa plantee mecanismos que le sirva para conseguir clientes nuevos y lograr tener una relación a largo plazo con ellos.

Teniendo en cuenta la información recopilada se conoce que la empresa no tiene conocimiento de quiénes son realmente sus clientes fidelizados y cuáles podrían ser sus posibles clientes nuevos, lo que genera que no logren tener los ingresos deseados.

Actualmente la empresa tiene un ingreso mensual de S/. 6, 960.00 lo que podría ser una suma mayor si se fortalece las debilidades que actualmente tiene la empresa.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo al análisis de la discusión se centra en el desarrollo de herramientas como es una entrevista a los funcionarios y a los clientes de la empresa Hortus S.A para conocer el estado actual del proceso post venta, así como también el desarrollo de una encuesta, la cual permite identificar y conocer el valor que le da el cliente al producto y servicio que ofrece la empresa, finalmente se realiza el desarrollo de una guía de observación la cual tuvo como objeto recolectar datos necesarios para analizar la realidad del comportamiento de cada trabajador, así como también la apreciación que tiene la empresa de cada una de las actividades que realiza para su bienestar propio y el de sus clientes.

4.1. Diagnóstico del estado actual del proceso post venta en la empresa

De acuerdo a lo que menciona Díaz De Santos (1995), en su libro Guías de Gestión de la pequeña empresa “El diagnóstico de la empresa”, menciona que para conocer el estado actual en el que se encuentra una empresa es necesario desarrollar la ventaja competitiva, vacíos de programación, estrategias básicas y sistemas de información

En cuanto a la ventaja competitiva, de acuerdo al estudio realizado en la empresa se tiene que el 27% de clientes se encuentra identificado con la empresa, sin embargo; en cuanto a la calidez con la que atiende a sus clientes es de 5.4% así como también un bajo porcentaje en otorgar la adecuada orientación a los clientes, siendo esto solamente 10.5%.

Respecto a los vacíos de programación en cuanto a la interacción con sus clientes se tiene que la empresa en estudio no utiliza adecuados canales de interacción con sus clientes, así como también el beneficio más relevante que los clientes reciben son los descuentos en los diferentes productos.

Por lo antes mencionado, es necesario considerar nuevas formas de beneficiar a los clientes, mejorar el servicio que se da a los clientes.

4.2. Evaluación de los tipos de CRM adaptables a la empresa

María Eugenia Escudero (2015), en su libro “Servicios de Atención Comercial” menciona cuán importante es que ésta herramienta se adecue a las necesidades que tiene la empresa, teniendo en cuenta las características que definen a cada uno de los tipos de CRM, los cuales son tres: CRM operativo está encargada de dos partes las cuales son el “Front Office” y el “Back Office”; CRM analítico esta herramienta tiene una alta relación con Business Intelligence y finalmente menciona el CRM colaborativo el cual facilita la interacción de los clientes por medio de los canales de comunicación.

Es importante considerar a qué se enfocada cada uno de estos tipos de CRM para saber cuál es el más adecuado para la empresa.

En cuanto al CRM operativo, CRM analítico y teniendo en cuenta a lo que se refieren estos tipos de CRM, así como también teniendo en cuenta la información recopilada de la empresa el jefe de sucursales Norte Grande manifiesta que se tiene información referente a los clientes, pero esta no es usada adecuadamente.

Con respecto al tipo de CRM colaborativo y teniendo en cuenta los vacíos de programación que presenta la empresa, éste ofrece un grupo de funciones completas para generar una futura ventaja competitiva y fidelidad de los clientes, pues este tipo de CRM está orientada básicamente en mejorar la relación con los clientes, brindando así el servicio que mejor se adecue al cliente.

4.3. Evaluación de los indicadores del modelo de fidelización

Juan Carlos Alcaide (2010), en su libro “Fidelización de clientes” menciona que para conocer cuán beneficiosa está siendo el modelo de fidelización es necesario establecer objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la implementación de este.

Respecto a establecer objetivos y teniendo en cuenta la información proporcionada por el jefe de sucursales, actualmente la empresa en estudio

no ha logrado cumplir con las metas que desea alcanzar pues no se ha estado dado la importancia adecuada y tampoco se ha realizado un seguimiento de los mismos. Por lo que no se ha visto un incremento en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

4.4. Análisis Económico de la Propuesta

El éxito de un proyecto de implementación depende mucho que este asegure que la empresa logre completarse dentro del presupuesto aprobado anteriormente por la empresa.

Es por eso que es sumamente necesario que se desarrolle una adecuada aproximación de los costes de los recursos que este va requerir, es importante mencionar que eso es necesario que se realice una adecuada programación de las actividades del proyecto.

Trindade (2011), en su investigación: “Gestión de relaciones con los clientes”, menciona que definir el presupuesto de esta implantación no será tarea fácil, por lo tanto, es necesario acudir a empresas que tengan experiencia previa y teniendo en claro que se debe realizar un estudio actual del estado de la empresa.

Con respecto a realizar el estudio del estado actual de la empresa, se considera que la empresa se encuentra apta para realizar inversión en un modelo de fidelización, ya que esta si cuenta con el presupuesto y considera necesario la implementación para mejorar sus puntos débiles y aprovechar adecuadamente la información con la cuenta actualmente, para posteriormente lograr consolidar con ellos y con clientes nuevos una relación a largo plazo, mejorando la debilidad en cuanto a la calidez del servicio que ofrece a sus clientes actualmente.

V. CONCLUSIONES

En la presente investigación se plantea desarrollar un Modelo CRM para la fidelización de clientes en la empresa Hortus S.A, Chiclayo 2016, con relación a los resultados obtenidos mediante la recolección de datos de guía de observación, encuesta y entrevista, se tiene las siguientes conclusiones:

- a) En el diagnóstico realizado se ha podido identificar que la empresa en estudio a pesar de hacer uso de algunas estrategias para tener una relación adecuada con sus clientes no les resulta exitosa, así como también estas no son aplicadas frecuentemente al cliente.

En consecuencia, solo el 27 % se encuentra fidelizado con la empresa. Por lo tanto, es necesario plantear estrategias de comunicación que permita a la empresa tener un mejor acercamiento con sus clientes, teniendo en cuenta que la calidez que la empresa ofrece a sus clientes es tan sólo de 5.4%, lo que le dificulta a la empresa conocer el perfil de sus clientes, sus necesidades, expectativas. El conocer al cliente se logra con herramientas como se han realizado anteriormente (encuesta y entrevista). Logrando así obtener información válida y necesaria del cliente, lo cual permite conocer el valor que le da la empresa al cliente, así como también el valor que el cliente le da al producto o servicio prestado por la empresa. Para posteriormente realizar mejoras en el producto y servicio que presta la empresa.

Es importante mencionar que al establecer estos mecanismos para conocer al cliente se está eliminando poco a los vacíos de programación que existen en la empresa.

- b) La empresa tiene debilidades en los mecanismos de venta y atención al cliente, por lo tanto es necesario elaborar un modelo de fidelización con soporte tecnológico. Para lo cual teniendo en cuenta lo que la empresa necesita fortalecer y evaluando lo que la empresa necesita, se ha

considerado como apropiado el desarrollo de un modelo de fidelización basado en CRM.

CRM cuenta con tres tipos: Colaborativo, analítico, operativo; teniendo claro a qué se enfoca cada uno de ellos y que estos pueden ser desarrollados por separado, se considera que el tipo más adecuado para enfocar el desarrollo del modelo de fidelización es colaborativo; ya que la empresa tiene como prioridad actualmente establecer canales de comunicación, estrategias que le permitan tener un contacto más directo con sus clientes para posteriormente fortalecer una relación a largo plazo.

Teniendo en cuenta que la empresa lo que necesita es mejorar la atención al cliente, la comunicación con ellos, la interacción, se considera que el tipo de CRM antes mencionado es el más apropiado para fortalecer las debilidades que tiene la empresa.

- c) La empresa actualmente no ha logrado cumplir con las metas que se ha establecido, así como también el personal en general no ha logrado completar con éxito el desarrollo de sus responsabilidades.

Por lo cual la empresa en conjunto con el compromiso de sus trabajadores tiene que establecer nuevos objetivos los cuales deben estar alineados al modelo de fidelización, teniendo como punto de partida que la calidez que ofrece la empresa a sus clientes no lo hace de manera correcta en materia de atención al cliente, como por ejemplo en dar solución frente a reclamos. Por otro lado para saber si los objetivos están siendo cumplidos se debe realizar una constante evaluación de los indicadores del programa de fidelización, los resultados obtenidos van a dar un mejor panorama del incremento de la tasa de clientes exclusivos, la tasa de clientes regulares, tasa de clientes nuevos y la tasa de satisfacción; demostrando así cuán beneficioso ha resultado la implementación de un modelo de fidelización basado en CRM,

- d) El éxito de un proyecto de implementación depende mucho que este asegure que la empresa logre completarse dentro del presupuesto aprobado anteriormente por la misma. Por lo tanto, se considera que el desarrollo del proyecto es viable, puesto que va beneficiar a la empresa en el efectivo control de la gestión comercial, incremento de clientes satisfechos, fidelidad de clientes y generación de nuevos ingresos, lo cual compensará la inversión que está haciendo la empresa.

El proyecto tiene un VAN (Valor Actual Neto) de S/. 12,114.43 y el TIR (Tasa Interna de Retorno) es 10% lo cual es viable.

VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado se propone las siguientes recomendaciones:

- a) Es necesario que se realice un análisis interno y externo de la situación actual de toda la empresa, el proceso post venta que viene ejecutando la empresa en estudio, la atención, orientación a los clientes que la empresa ofrece actualmente; de esta manera se sabrá las debilidades de la empresa y así saber cómo convertirlas en fortalezas, logrando conocer así cuáles son las estrategias que la empresa debe considerar en su modelo de fidelización para tener una relación a largo plazo con sus clientes.

- b) En materia de fidelización se recomienda para determinar el tipo de CRM que debe utilizar la empresa se tiene que desarrollar una matriz de ponderaciones, teniendo en cuenta cuáles son las debilidades de la empresa en cuanto a la relación con sus clientes, de esta manera se podrá contrastar el porqué de la elección del CRM tipo colaborativo, ya que de acuerdo a la metodología a la que está orientada es plantear distintos canales de interacción, canales de venta, estrategias de marketing; los cuales son considerados como puntos débiles para la empresa.

- c) Teniendo en cuenta las metas por cumplir de la empresa, se recomienda el compromiso de todos los trabajadores, puesto que el factor personal es indispensable en el cumplimiento de dichas metas y desarrollo exitoso del modelo de fidelización. Por más efectiva que sea la implementación del modelo de fidelización no se debe descuidar el personal ya que estos son los que realizan las relaciones con los clientes. La actitud, capacitación y preparación de cada trabajador es muy importante, lo antes mencionado teniendo en cuenta que de acuerdo a lo analizado anteriormente una de las debilidades principales que tiene la empresa es la atención al cliente.

- d) Con respecto al análisis económico se sugiere utilizar el VAN porque permite medir los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto y el TIR que identifica la tasa de interés o rentabilidad que obtendremos de la inversión de este proyecto.

VII. PROPUESTA



MODELO DE FIDELIZACIÓN BASADO EN CRM

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

1.0. Diagnóstico de la empresa

- 1.1. Análisis externo
- 1.2. Análisis interno
- 1.3. Matriz FODA
- 1.4. Evaluación de los tipos de CRM
- 1.5. Evaluación de los tipos de softwares de CRM

2.0. Objetivos del Modelo de Fidelización

- 2.1. Objetivo General
- 2.2. Objetivos Específicos

3.0. Definición del público objetivo

- 3.1. Pirámide de Fidelidad
- 3.2. Tipo de Modelo de Fidelización

4.0 Características del Modelo de Fidelización

- 4.1. Beneficios para el cliente
- 4.2. Compromisos de la empresa
- 4.3. Costos por participación del cliente
- 4.4. Actividades a desarrollar
- 4.5. Estrategias de comunicación

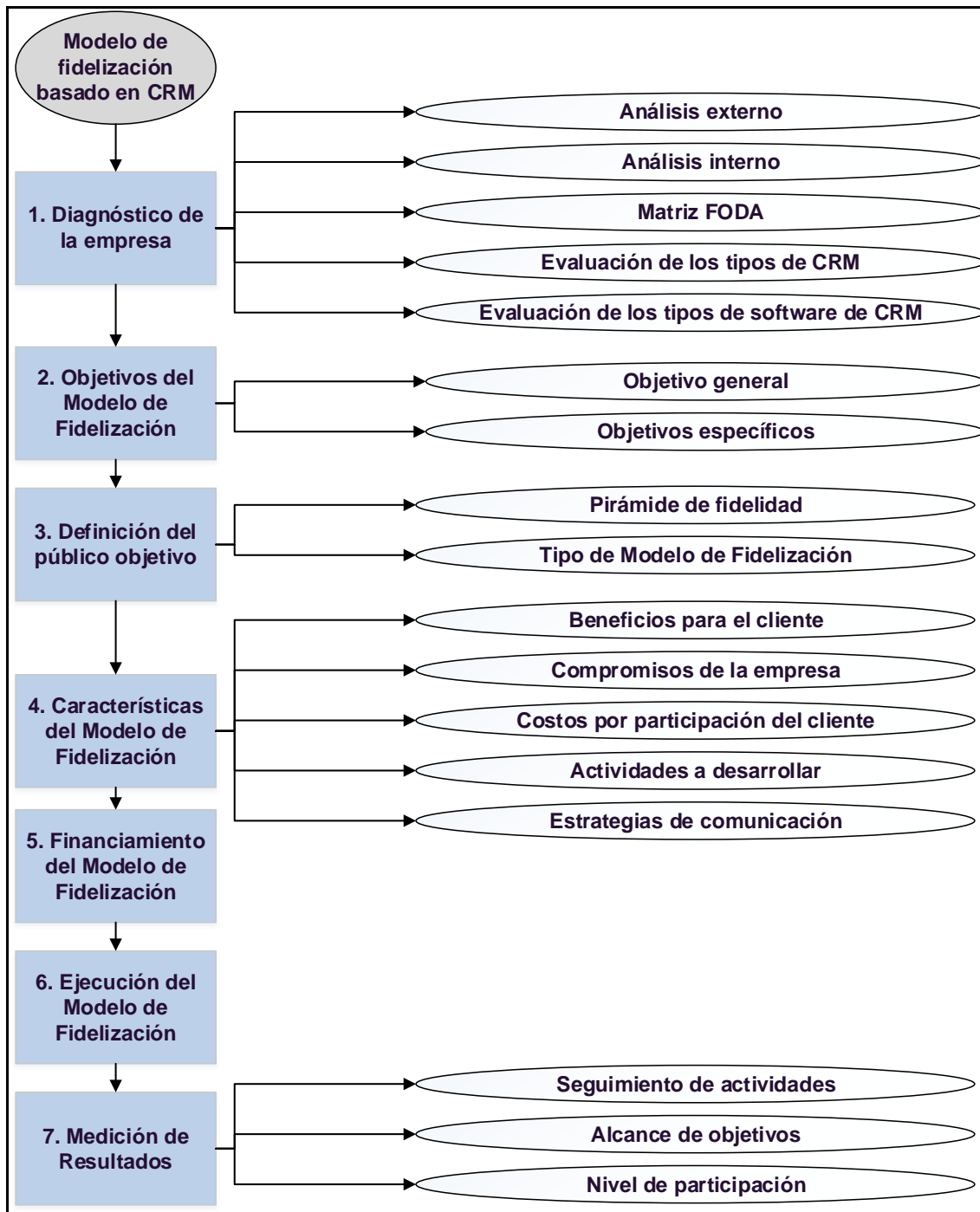
5.0. Financiamiento del Modelo de Fidelización

6.0. Ejecución del Modelo de Fidelización

7.0. Medición de Resultados

- 7.1. Seguimiento de Actividades
- 7.2. Alcance de Objetivos
- 7.3. Nivel de Participación

Ilustración 7: Modelo de fidelización basado en CRM



Fuente: Elaboración propia

1.0. Diagnóstico de la empresa

Reseña de la empresa

Hortus S.A fundada el 16 de mayo de 1956 por cinco ingenieros agrónomos peruanos, es en la actualidad la más importante empresa al servicio y apoyo del agro peruano. En 1995 la empresa es adquirida por ANASAC holding chileno iniciándose una nueva etapa. De inmediato se inicia un vigoroso y sostenido crecimiento. Se apertura una línea de agroquímicos, teniéndose en la actualidad una completa carpeta de productos que por su calidad, presentación y eficiencia, satisfacen las expectativas de los agricultores. Simultáneamente se establecen contratos con empresas semilleristas de prestigio mundial.

Se amplía y refuerza la línea de semillas forrajeras y de hortalizas híbridas y de polinización abierta. Se inician los ensayos para la línea de maíces híbridos importados de la marca Dekalb que posteriormente dieron lugar a la liberación de cultivares como DK- 821, DK – 5005. Paralelamente se desarrolló una completa línea de jardinería que incluye semillas de flores, hortalizas y aromáticas, agroquímicos, fertilizantes y grasas para jardinería y campos deportivos. En la actualidad se está empezando a desarrollar la línea de sanidad ambiental y se siguen probando semillas de nuevos cultivares y modernos agroquímicos para ampliar y mantener actualizadas las líneas. Nuestro próximo proyecto es el desarrollo de la actividad pecuaria en el país.

Finalmente y lo más valioso de Hortus, es su capital humano constituido por más de 170 personas entre empleados y obreros, todos altamente calificados y plenamente identificados con los objetivos y fines de la empresa y con los deseos de brindar todos sus conocimientos y esfuerzos al servicio y desarrollo de la agricultura.

Visión

Ser la principal cadena de distribución de productos agrícolas, pecuarios, jardinería y sanidad ambiental a nivel nacional, que brinde soluciones

integrales y confiables a nuestros clientes, con servicios diferenciados que generen valor y contribuyan al bienestar de la sociedad.

Misión

Contribuir con el éxito y satisfacción de nuestros clientes brindándoles soluciones integrales y servicios diferenciados mediante un equipo de colaboradores comprometidos con la organización y desarrollando relaciones de confianza con nuestros proveedores nacionales e internacionales.

Valores

a) Respeto

La empresa se caracteriza por el respeto que tiene al cuidado del medio ambiente, así como también el respeto que existe entre sus trabajadores y el respeto a sus clientes. Teniendo actualmente como lema la frase “Ponle Corazón”, la cual incentiva a cada uno de sus trabajadores a ponerle mucho empeño y amor a su trabajo y sobre todo al momento de tener contacto con los clientes.

b) Orientación al cliente

La experiencia en el mercado de la empresa y crecimiento constante, ha permitido considerarse como una empresa sana, vital y llena de fortalezas, ya que de esta manera puede dar vida y apoyo a los clientes brindándoles productos de reconocida calidad, experiencia y reconocimiento en el sector agropecuario, canales propio de distribución, contacto con los clientes, programa de fidelización de cliente frecuente.

c) Trabajo en equipo

El equipo de trabajo de la empresa está totalmente comprometida con lograr los objetivos de la empresa, trabajando conjuntamente y en un clima compañerismo armónico, así mismo de esta manera se promueve la participación de todos los trabajadores en las distintas actividades

organizadas por la empresa.

d) Calidad

La empresa Hortus S.A pone a disposición de sus clientes productos que a lo largo del tiempo han ido tomando valor en cada uno de ellos, ya que estos productos se distinguen por su calidad, presentación y eficiencia, satisfacen las necesidades de los agricultores.

Así mismo gracias a los contactos con empresas semilleristas de buen prestigio, lo que le permite tener mayor experiencia ampliando y reforzando de esta manera la calidad en cada una de las líneas de sus distintos productos.

e) Integridad

Todos los trabajadores están enfocados a lograr un solo objetivo, la cual tiene como principal prioridad brindar un servicio de calidad y apoyo del agro peruano, generando de esta manera en la sociedad, oportunidades, progreso y riqueza para nuestra tierra y su gente.

f) Responsabilidad social

Actualmente se cuenta con un proyecto de responsabilidad social como es: Sembrando futuro, el cual tiene como objetivo la formación de capital humano a través de la lectura, nutrición y amor por la agricultura, reafirman el compromiso de la empresa con cada uno de sus clientes.

1.1. Análisis Interno

1.1.1. Análisis PESTEC

A) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

IPINZA (2008), menciona que es el factor que determina reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar una determinada organización. Así mismo es importante mencionar que estas fuerzas pueden constituir variables muy importantes en la evaluación externa,

teniendo en cuenta el grado de influencia que tiene con las actividades que se desarrollaran en relación al negocio.

A nivel nacional, la constitución política del Perú, en su artículo 88° señala que el Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario así como también garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra en forma privada o comunal o en cualquier otra forma asociativa, así mismo menciona que la Ley puede fijar los límites y la extensión de la tierra según las peculiaridades de cada zona.

Es importante mencionar que este artículo comprende dos acápites.

Apoyo al desarrollo del sector agrario

Esta norma habla del desarrollo a secas, la cual en muchos casos es confundida con el simple crecimiento económico que hace “más ricos a los ricos y más pobre a los pobres”, como está sucediendo actualmente, ya que se logra apreciar el crecimiento en el éxito macroeconómico sin ver resultados en cuanto a la disminución del índice de pobreza.

Garantía del derecho de propiedad sobre la tierra

El bien tutelado de la norma hace referencia a la “tierra”, la cual es definida de acuerdo al contenido del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es la de “terrero dedicado al cultivo propio para ello”.

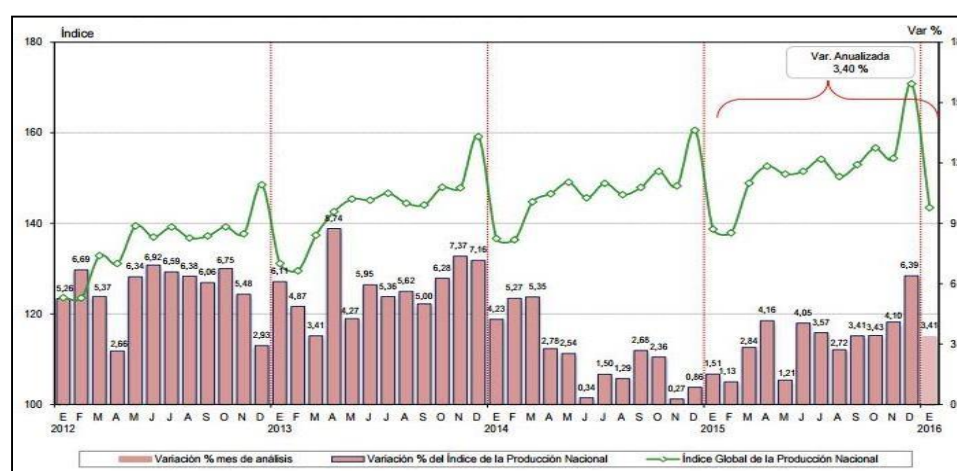
Finalmente en el artículo 89° señala que las comunidades Campesinas y las Nativas tienen existencia legal y son personas jurídicas.

B) Fuerzas económico – financiero (E)

Son aquellas fuerzas que determinan las tendencias macroeconómicas, como son las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión.

Tienen mucha importancia en el poder adquisitivo de clientes en una determinada organización, así como también son importantes para actividades con relación a comercio internacional (exportación e importación). Ver ilustración N°08.

Ilustración 8: Evolución mensual de la Producción Nacional 2012- 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

El jefe de la entidad (INEI) Aníbal Sánchez, afirmó que el PBI alcanzó un record de 78 meses de expansión continua y que la mayoría de sectores económicos experimentó un comportamiento positivo. Así mismo el funcionario dijo que cinco actividades económicas del país aportaron el 60% de la producción de enero como son la minería e hidrocarburos, telecomunicaciones, comercio, agropecuario, electricidad, gas y agua.

Cifras en los sectores:

En el mes de enero del año 2016, crecieron los sectores agropecuarios con un (5.55%) minería e hidrocarburos (7.83%), pesca (40.36%), comercio (2.58%), electricidad, gas y agua (8.78%), transporte almacenamiento, correo y mensajería (2.13%, y el sector de alojamiento y restaurantes (2.69%).

Por otro lado los sectores que se expandieron son telecomunicaciones y otros servicios de información (8.04%), servicios prestados a empresas (3.04%), financiero y seguros (9.74%), administración pública, defensa y otros (4.98%) y el (4.39%) representa otros servicios. Sin embargo los segmentos que representan retroceso son los sectores de manufactura (-3.94%) y el sector de construcción (-2.67%). Por lo tanto se puede inferir la contribución que ha aportado el subsector agropecuaria creció en un (5.55%), principalmente por el crecimiento en la producción del subsector

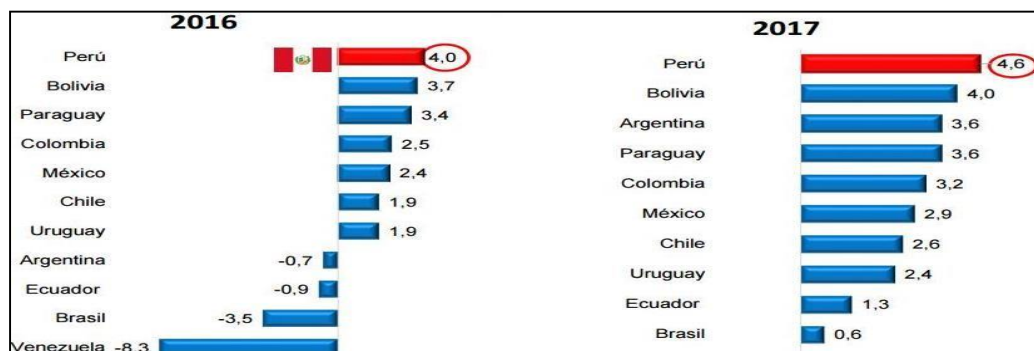
agrícola (7.82%). Lo que trajo como beneficio en tener mayores cosechas y rendimiento de cultivos en los departamentos de Piura, Lambayeque, La Libertad, Ica y Arequipa. Según los datos que a nivel mundial se puede saber que el Perú se sitúa entre los países en los que menos han caído las exportaciones", según lo que informa el presidente del BCR Julio Velarde Flores.

Con respecto a la inflación Velarde destacó que este año ascendería a 2,8% y en el 2017 a 2%, ambas cifras dentro del rango meta del BCR que va entre 1% y 3%.

Así como también destacó que la inflación del Perú es la segunda más baja después de la de Ecuador. "Se espera que en el 2017 se pueda tener la inflación más baja de la región", anticipó.

Es importante mencionar que en materia de balanza comercial, Velarde afirmó que se mejoró después de que resultase negativa en US\$ 2.200 millones el año pasado. Estimó que hay una recuperación porque ese monto bajará ahora a US\$ 140 millones. Ver ilustración N°09.

Ilustración 9: PBI América Latina, cambio porcentual anual



Fuente: Consensus Forecast Latino América (Marzo, 2016) y BCRP

C) Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

(IPINZA, 2008), menciona que estas fuerzas involucran valores, creencias, actitudes, opiniones, y estilos de vida que se desarrollan teniendo en cuenta las condiciones culturales, sociales, étnicas, religiosas

y demográficas que existen en el entorno de la empresa. Por medio de estas fuerzas se puede definir el perfil del consumidor, orientación sobre los hábitos de compra, así mismo determinan el tamaño de los mercados. Es importante mencionar que también afectan el comportamiento de la organización y crean paradigmas que influirán en las decisiones de los clientes de una determinada empresa.

De acuerdo con censo Nacional del 2007 en la cual la cifra de la población del Perú fue de 28 481 901 habitantes, a continuación en la siguiente figura se muestra las proyecciones del año 2008 hasta el 2017, teniendo en cuenta que la estimación oficial de la población corresponde al 30 de junio de cada año. Ver ilustración N°10.

Ilustración 10: Población proyectada del crecimiento poblacional de Perú



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

D) Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

(IPINZA, 2008), menciona que esta fuerza se caracteriza por la velocidad del cambio, la aceleración del progreso tecnológico, innovación científica permanente y finalmente la amplia difusión del conocimiento que origina una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

Innovación tecnológica en el Perú

Los agricultores están en proceso de cambio, los avances en las técnicas agrícolas, la industrialización y la mentalidad desarrollo agrario con innovación van cambiando la vida de los agricultores y de las empresas dedicadas a este rubro, tecnificando sus procesos de producción, mejorando así la calidad de vida de sus posibles clientes.

El desarrollo de la era del conocimiento ha sido marcado por la evolución de las tecnologías de información como eje fundamental.

Es así que las estrategias de producción, transformación y marketing en el sector agrario deben de tomar en cuenta el uso de dichas tecnologías, para alcanzar los niveles de competitividad exigidos por el entorno mundial.

Por ejemplo se conoce: disponibilidad de nuevas tecnologías para difusión de la información, como telefonía rural y uso de Internet, preponderancia del comercio electrónico, capacitación virtual, entre otros. Actualmente, a nuestro entender, la telefonía rural y los celulares acercan al mercado a los agricultores y campesinos, dada su accesibilidad a nivel nacional. Por lo cual tal vez sean tan o más importantes que las carreteras.

E) Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú El INIA, es la Autoridad Nacional en Innovación Agraria, es el Ente Rector del Sistema Nacional de Innovación Agraria - SNIA y constituye su autoridad técnico-normativa a nivel nacional.

Establece las normas y así como también establece los procedimientos relacionados con su ámbito; coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento en el marco de la Ley y el presente Reglamento.

El SNIA es el conjunto de instituciones, principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales el Estado, en asociación con el sector privado y las Universidades, promueve el desarrollo de la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y la

transferencia tecnológica en materia agraria.

El SNIA desarrolla y articula sus actividades en el marco de las políticas de desarrollo agrario del Estado, la política nacional de desarrollo de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica a cargo del CONCYTEC.

Asimismo, articula sus actividades con las políticas productivas de valor agregado, de comercio exterior y de educación del gobierno a nivel nacional, con las políticas de fomento de la investigación y transferencia de tecnología y extensión agropecuaria de los Gobiernos Regionales y con los programas y proyectos de desarrollo rural, a fin de facilitar el acceso a la tecnología productiva de los diferentes segmentos que integran el sector agrario nacional.

F) Fuerzas competitivas (C)

En esta fuerza se analizará la producción agropecuaria en el departamento de Lambayeque, así como también sus competidores, por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter como son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, (d) amenazas de sustitutos, (e) amenazas de los nuevos competidores.

a. Poder de negociación de los proveedores

La región Lambayeque cuenta con la disponibilidad de distintos insumos para la actividad agropecuaria como son los fertilizantes, agroquímicos, semillas, teniendo como principales proveedores:

a.1. Fertilizantes

a) Corporación Misti S.A

- b) Molinos & Cia
- c) Servicios Agrícolas del Prú – SAPESA

a.2. Agroquímicos

- a) Bayer S.A
- b) Agro veterinaria del Norte
- c) Agrícola San Andrés
- d) Bioagro
- e) Distribuidores Chiclayo
- f) Agrigan

a.3. Semillas

- a) Fundeal
- b) B & f Semillas Ferreñafe
- c) Agrotec del Perú
- d) Hersa S.R.L
- e) Comité de Productores de Arroz – Lambayeque
- f) Semillas Peruanas

Todas estas empresas son consideradas como apoyo en el desarrollo del sector agropecuario en la región Lambayeque.

b. Poder de negociación de los compradores

Existen muchos sustitutos para los productos agropecuarios, es importante mencionar que aunque este tipo de productos cada vez son más en cantidad en el mercado, estos aún no han logrado posicionarse en la mente de los consumidores, generando de esta manera que los

compradores sean los que tienen mayor poder en una negociación.

c. Intensidad de la rivalidad de los actuales competidores

En cuanto a la intensidad de la rivalidad entre los competidores en la región Lambayeque es alta, como se ha mencionado anteriormente existe en el mercado varias empresas que se dedican a la elaboración y venta de productos correspondientes al sector agropecuario. Generando de esta manera mayor competencia por liderar en el mercado.

Como estas empresas están dedicadas al mismo rubro las principales razones consideradas de competencia son los precios y calidad que éstas ofrecen a la población Lambayecana. Estas empresas se encuentran en constantes mejoras de innovación en sus productos para poder posicionarse en el mercado, teniendo en cuenta que si los precios son altos de los productos ofrecidos por estas empresas también sean aceptados por los clientes.

d. Amenazas de sustitutos

En la actualidad existen una diversidad de productos orgánicos competitivos que podrían ser considerados como sustitutos de la quinua, como por ejemplo la kiwicha, arroz orgánico, soya y otros. Estos directamente son una amenaza para la expansión comercial de la quinua puesto que su precio es elevado en el mercado exterior.

A en otros países por ejemplo, el kilogramo de quinua esta alrededor de 9 dólares, que significa nueve veces más elevado que el arroz integral y 4.5 veces más que el arroz integral orgánico.

Respecto a los mercados internacionales de países desarrollados, las exigencias para el acceso de productos naturales y orgánicos, son una fuerte barrera que se tiene que superar.

Es importante mencionar que estas barreras están relacionadas con la calidad del producto, los gobiernos de los países desarrollados están impulsando año tras año una normatividad más exigente en sus políticas de importación. En la actualidad algunos productos agrícolas deben satisfacer ciertos requisitos de importación relativos al tamaño, la calidad y el grado de maduración, evitar sustancias prohibitivas o contaminantes según sus estándares, determinado para productos orgánicos, así como las exigencias sobre el manejo de la producción orgánica. Para garantizar el cumplimiento de tales normas, se requiere una certificación confiable.

e. Amenazas de los nuevos competidores

En este punto aparecen los stakeholders los cuales son grupos de interés que son o se ven afectados por las decisiones de una determinada empresa. Si esto aplicamos a un sector, si una empresa considera importante los resultados que ha obtenido un sector, ésta apuesta por invertir y por ende pertenecer a este sector. Esto origina que cuan más grande es el grupo de empresas que se desarrollen en el mismo sector, los beneficios serán menores y el nivel competitivo será mayor, lo cual puede significar mayor dificultad en el posicionamiento en el mercado.

Por otra parte en la región de Lambayeque no existen barreras que puedan impedir el ingreso de nuevas empresas en el sector agropecuario. Ver ilustración N°11.

Ilustración 11: Superficie total y agropecuaria, según departamento

Departamento	Población 2015	Superficie total (Km²)		Superficie agropecuaria (Km²)		Superf. Agrop./ Superf. Territ. (%)
		Total	(%)	Total	(%)	
Total	31 151 643	1 285 215,60	100,0	387 424,65	100,0	30,1
Puno	1 415 608	71 999,00	5,6	44 644,74	11,5	62,0
Loreto	1 039 372	368 799,48	28,7	32 502,38	8,4	8,8
Cusco	1 316 729	71 986,50	5,6	26 665,67	6,9	37,0
Junín	1 350 783	44 328,80	3,4	24 237,90	6,3	54,7
Ucayali	495 511	102 399,94	8,0	23 219,09	6,0	22,7
Ayacucho	688 657	43 814,80	3,4	22 469,88	5,8	51,3
Lima	9 834 631	34 828,12	2,7	20 024,29	5,2	57,5
Arequipa	1 287 205	63 345,39	4,9	19 652,70	5,1	31,0
Piura	1 844 129	35 657,50	2,8	18 958,78	4,9	53,2
Amazonas	422 629	39 249,13	3,1	17 662,79	4,6	45,0
Apurímac	458 830	20 895,79	1,6	15 737,92	4,1	75,3
Huancavelica	494 963	22 131,47	1,7	14 852,97	3,8	67,1
Huánuco	860 548	37 021,07	2,9	14 793,97	3,8	40,0
Cajamarca	1 529 755	33 304,32	2,6	14 092,92	3,6	42,3
San Martín	840 790	51 305,78	4,0	13 230,17	3,4	25,8
Áncash	1 148 634	35 889,91	2,8	13 019,24	3,4	36,3
La Libertad	1 859 640	25 499,90	2,0	10 572,01	2,7	41,5
Pasco	304 158	25 025,84	1,9	10 027,60	2,6	40,1
Lambayeque	1 260 650	14 479,52	1,1	6 910,70	1,8	47,7
Madre de Dios	137 316	85 300,54	6,6	6 613,44	1,7	7,8
Tacna	341 838	16 075,89	1,3	6 258,07	1,6	38,9
Ica	787 170	21 327,83	1,7	5 995,03	1,5	28,1
Moquegua	180 477	15 733,97	1,2	5 045,90	1,3	32,1
Tumbes	237 685	4 669,20	0,4	228,48	0,1	4,9
Provincia Constitucional del Callao	1 013 935	145,91	0,0	8,01	0,0	5,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Del total de la superficie del territorio nacional (1 millón 285 mil 215,60 Km²), según el Censo Agropecuario 2012, el 30,1% (387 mil 425 Km²) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, comprando con el Censo del año de 1994, se ha incrementado en 33 mil 607 Km².

Puno (11,5%), Loreto (8,4%), Cusco (6,9%), Junín (6,3%) y Ucayali (6,0%), son los departamentos de mayor superficie agropecuaria del país, concentran el 39% de la superficie (151 mil 269,8 Km²). Al relacionar la superficie agropecuaria. El Gerencia Regional de Agricultura del departamento de Lambayeque promueve las actividades Productivas agrarias y constituye una instancia principal de coordinación a nivel Regional de proyectos, actividades y Organismos públicos Descentralizados de este sector.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
Oportunidades			
Estabilidad económica y financiera que promueve la inversión en el Perú.	0.10	1	0.10
Alto índice de crecimiento agrario, mayores cosechas y alto rendimiento de cultivos.	0.09	1	0.09
Disponibilidad de tecnología para el sector agrario en el Perú.	0.11	2	0.22
Existencia de fuentes de financiamiento	0.10	1	0.10
Existencia de un marco legal que abala y así mismo promueve el desarrollo del sector agrario en el Perú.	0.22	3	0.66
Existencia de diversos mecanismos que respaldan la calidad de productos agrarios en el Perú.	0.13	1	0.13
Existencia de regulaciones para un sector agropecuario ambientalmente sostenible.	0.11	1	0.11
Amenazas			
Dependencia de proveedores de algunas semillas que se encuentran fuera del país.	0.07	1	0.07
Incremento en los precios de semillas u otro insumo que se requiere.	0.07	1	0.07
TOTAL	1		1.55

Conclusión:

El análisis externo de la empresa, se aprecia que existen leyes que permiten el desarrollo de nuevas actividades empresariales, el crecimiento del país en el sector agrario, leyes que protegen a los trabajadores. Así mismo se menciona los principales competidores de la empresa, los sustitutos del producto y servicio, representado amenazas en el crecimiento de la empresa. Gracias a este análisis la empresa logra tener conocer cuáles son las oportunidades y amenazas, con el objetivo de mejorar el nivel competitivo de la empresa.

1.2. Análisis Externo

1.2.1. Análisis (AMOFHIT)

En consecuencia, se ha identificado a las personas e instituciones que se encuentran involucradas con el sector agropecuario en la región de Lambayeque, las funciones que desempeñan son mencionadas:

- a) Administración y gerencia (A)
- b) Marketing y ventas (M)
- c) Operaciones y logísticas (O)
- d) Finanzas y contabilidad (F)
- e) Recursos humanos (H)
- f) Sistemas de información y comunicaciones (I)
- g) Tecnologías e investigación, desarrollo (T)

A) Administración y gerencia (A)

Actualmente el ingeniero Héctor Sánchez Estela es el gerente general de la empresa Hortus S.A, es el encargado de velar por la integridad de la empresa y de sus trabajadores, demostrando que tiene capacidad de tomar de decisiones y guiar a su grupo de trabajo al desarrollo y crecimiento de la empresa. Logrando de esta manera que la empresa tenga ventaja competitiva frente a las demás empresas del mismo sector.

Hoy en día de acuerdo a los cambios y exigencias que existe en el sector y frente al constante crecimiento de la competencia en el mercado, esta situación obliga a la empresa a estar en constante proceso de evolución para poder hacer frente a esta situación. Por lo cual el desempeño del gerente general al momento de tomar decisiones es considerado fundamental e importante, ya que los cambios que se realicen en base a estas la empresa experimentarán consecuencias positivas o negativas, es por ello que al momento de tomar decisiones se tiene que realizar un

análisis profundo las consecuencias y beneficios que se puede originar por el cambio, los cuales pueden repercutir en la imagen que tiene el cliente de la empresa, teniendo en cuenta que la empresa se ha ganado un reconocimiento considerable con sus clientes.

La efectividad frente la toma de decisiones del gerente general continua siendo positiva independientemente de las complicaciones e imprevistos que se puedan generar, lo cual beneficia económicamente a la empresa, sin embargo es necesario mencionar que la empresa no conoce a certeza a sus clientes leales y cuáles serían las estrategias que se requieren desarrollar para lograr tener una adecuada interacción con ellos.

En la actualidad un factor muy importante es la responsabilidad social en todas las empresas, ya que estas deben de cumplir como aporte a la sociedad, la cual se basa en la sostenibilidad, lo que quiere decir tener equilibrio y respeto entre el negocio y nuestro medio ambiente.

Para realizar la gestión de la red de contactos, se envía personal especializado en cultivos y venta, estos realizan visitas a terrenos de clientes, empresas del mismo sector con la finalidad de tener un mejor panorama de la situación al que se va enfrentar y ver si le será rentable firmar un acuerdo o compromiso que posteriormente será beneficioso tanto para la empresa como para el cliente.

Gracias a estas relaciones a la empresa se le han abierto puertas de oportunidad al ser invitada a participar en distintos cursos sobre diversos temas que resultan interesantes para los agricultores, como para las empresas que también requieren del producto o servicio por la empresa en estudio. Entre las empresas con las trabaja la empresa Hortus S.A se encuentran las siguientes: Corporación Misti S.A, Molinos & Cia, Servicios Agrícolas del Prú – SAPESA, Bayer S.A, Agrícola San Andrés, Distribuidores Chiclayo, B & f Semillas Ferreñafe. Con respecto a los agricultores con los que trabaja, se considera agricultores (clientes) de Norte Grande, Moshoqueque, Chiclayo, Chepén, Lambayeque.

B) Marketing y ventas (M)

En la empresa Hortus S.A ofrece los servicios de productos para la agricultura de la región Lambayeque, poniendo a disposición de sus clientes productos de la línea de agroquímicos y semillas, línea de nutrición vegetal, jardinería, Sanidad Ambiental y Fertilizantes, productos que son de marca reconocida, gracias a los convenios con empresas de otros países como México, Chile, Argentina; productos que por su calidad, presentación y eficiencia satisfacen las necesidades de los clientes, logrando así diferenciarse de las demás empresas del mismo Rubro. Siendo de esta manera una empresa que contribuye con el crecimiento del sector agropecuario en la región Lambayeque.

En cuanto a la plaza la empresa cuenta actualmente con las sucursales ubicadas en la región Piura, Región Norte Grande, Región Norte Medio, Región Norte Chico, Región Sur Chico Sur Medio, Región Sur Grande, Región Sierra Central, Región Selva Central. Ver tabla N°03.

Tabla 3: Cuadro de sucursales empresa Hortus S.A

R. Piura	R. Norte Grande	R. Norte Medio	R. Norte Chico
Suc. Piura	Suc. Lambayeque Suc. Chiclayo Suc. Moshoqueque Suc. Chepén	Suc. Paijan Suc. Trujillo Suc. Virú Suc. Chao Suc. Chimbote	Suc. Barranca Suc. Huaura Suc. Chancayllo Suc. Huaral
R. Sur Grande	R. Sur Chico Sur Medio	R. Sierra Central	R. Selva Central
Suc. Majes Suc. Juliaca	Suc. Imperial Suc. San Vicente Suc. Chincha Suc. Ica	Suc. Huánuco Suc. Jauja Suc. Tarma Suc. Huancayo Suc. Chupaca	Suc. Pichanaki Suc. Tarapoto Suc. Nueva cajamarca

Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar que gracias al prestigio que ha ido adquiriendo la empresa, está ha ido colocándose en más departamentos del país, logrando posicionarse en el mercado con una de las empresas de mayor prestigio.

Es importante mencionar que para la ubicación de las sucursales de la empresa, se ha realizado un análisis previo, para ver cuán aceptable y necesario era este tipo de empresas, en las ciudades ya antes mencionadas. Ver ilustración N°12.

Ilustración 12: Ubicación de sucursales Hortus S.A



Fuente: Empresa Hortus S.A

En cuanto a la plaza la empresa cuenta actualmente con sucursales en el Norte Grande (Moshoqueque, Lambayeque, Chiclayo, Chepén, Cajamarca), es importante mencionar que gracias al prestigio que ha ido adquiriendo la empresa, está ha ido colocándose en más departamentos del país, logrando posicionarse en el mercado con una de las empresas de mayor prestigio.

Es importante mencionar que la ubicación de las sucursales de la empresa, se ha realizado un análisis, para ver cuán aceptable y necesario era este tipo de empresas, en las ciudades ya antes mencionadas.

En lo que corresponde a promoción la empresa actualmente viene poniendo a disposición de sus clientes los siguientes beneficios:

Métodos promocionales.

a) Venta personal

Actualmente la empresa viene ejecutando este tipo de ventas, realizando visitas a distintos lugares de la región Lambayeque, visitando a la población que se dedica a trabajar en lo que corresponde el sector agropecuario, obteniendo de esta manera una comunicación cara a cara con el cliente, mostrándole el producto y los beneficios que este le ofrece, generando de esta manera un mejor contacto.

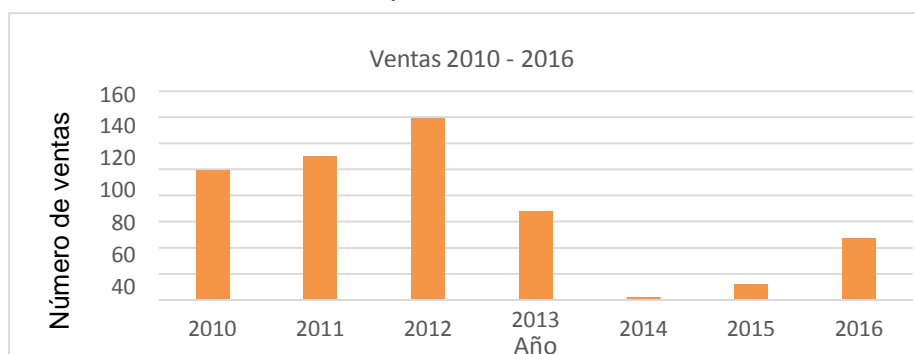
b) Publicidad

La empresa en este medio de comunicación se ha logrado hacer conocer por medio de anuncios por (radios locales, internet, banners).

c) Promoción de ventas

La empresa pone a disposición de sus clientes beneficios como descuentos en la gran mayoría de sus productos, canje de puntos por la compra de productos, sorteos, regalos publicitarios. Sin embargo es necesario dar a conocer que por medio de las herramientas que la empresa viene utilizando para aumentar sus ventas, esta ha tenido un crecimiento en sus ventas en lo que ha transcurrido este año, lo cual indica que las ventas, han aumentado en comparación con los dos años anteriores, es así que se aprecia que poco a poco la empresa viene recuperando las ventas que tenía años atrás. Ver ilustración 13.

Ilustración 13: Ventas del periodo 2010 – Setiembre 05 2016



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede apreciar las ventas del año 2010 hasta el 05 de setiembre del presente año. En el año 2010 se tiene un total de 99 ventas, año 2011 un total de (110), año 2012 un total de (139), año 2013 un total de (68), teniendo una clara caída en ventas en el año 2014 (02), año 2015 un total de (12), y finalmente en lo que va del año 2016 un total de (47).

Es importante mencionar que la empresa necesita plantear estrategias de marketing que le permitan aumentar sus ventas y por ende fidelizar con sus clientes. Considerando que la empresa ofrece a sus clientes ofertas, sorteos, descuentos, como principales beneficios de compras a sus clientes.

C) Operaciones y Marketing (O)

La empresa en estudio no fábrica los productos, estos son abastecidos por los proveedores, los pedidos se realizan de acuerdo a la compra de los clientes, generalmente el producto que tiene mayor acogida son las semillas de maíz, al ser este un producto de precio elevado, pero a la vez el más solicitado, se realiza el pedido cada 2 días, en los demás productos como fertilizantes, insecticidas, semillas de sandía, rabanito, entre otros, el pedido se realiza cada 15 días.

Para tener un adecuado manejo de los productos se lleva a cabo el control del jefe de almacén, que en este caso este rol lo desempeña el asistente de sucursal, en este caso el control es en físico, registrando la fecha, las guías, la marca y cantidad del producto.

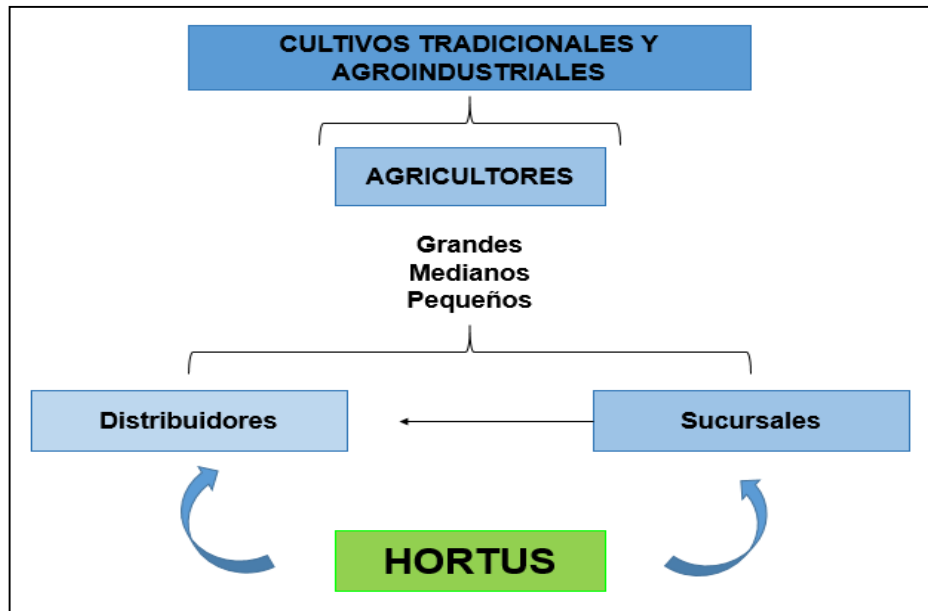
Esta área que está encargada de ejecutar todos los procesos que se realizan para la producción, calidad y mantenimiento del producto o servicio que presta la empresa.

Estrategia General Hortus

La empresa cuenta con un canal propio de distribución para poder llegar al consumidor final (agricultores grandes, medianos y pequeños, fundos y

agroindustrias, así mismo utilizar canales de terceros en lugares donde todavía la empresa no cuenta con sucursales. Ver ilustración N°14.

Ilustración 14: Mercado objetivo Hortus



Fuente: Empresa Hortus S.A

Ventaja competitiva de la empresa

- a) La empresa es una cadena de distribución sólida financieramente.
- b) Cuenta con cobertura nacional.
- c) Marcas propias.
- d) Precios competitivos.
- e) Distribuye las principales marcas de terceros tanto locales e internacionales.
- f) Servicio de soluciones integrales y servicios diferenciados, el cual es sostenible con los colaboradores.

D) Recursos Humanos (H)

Fernando D'Alessio menciona que los Recursos Humanos constituyen uno de los activos más valiosos dentro de una organización, pues realizan la

movilización de recursos tangibles e intangibles, permitiendo de esta manera que el ciclo operativo funcione y estableciendo las relaciones que permitan a la empresa lograr alcanzar sus objetivos.

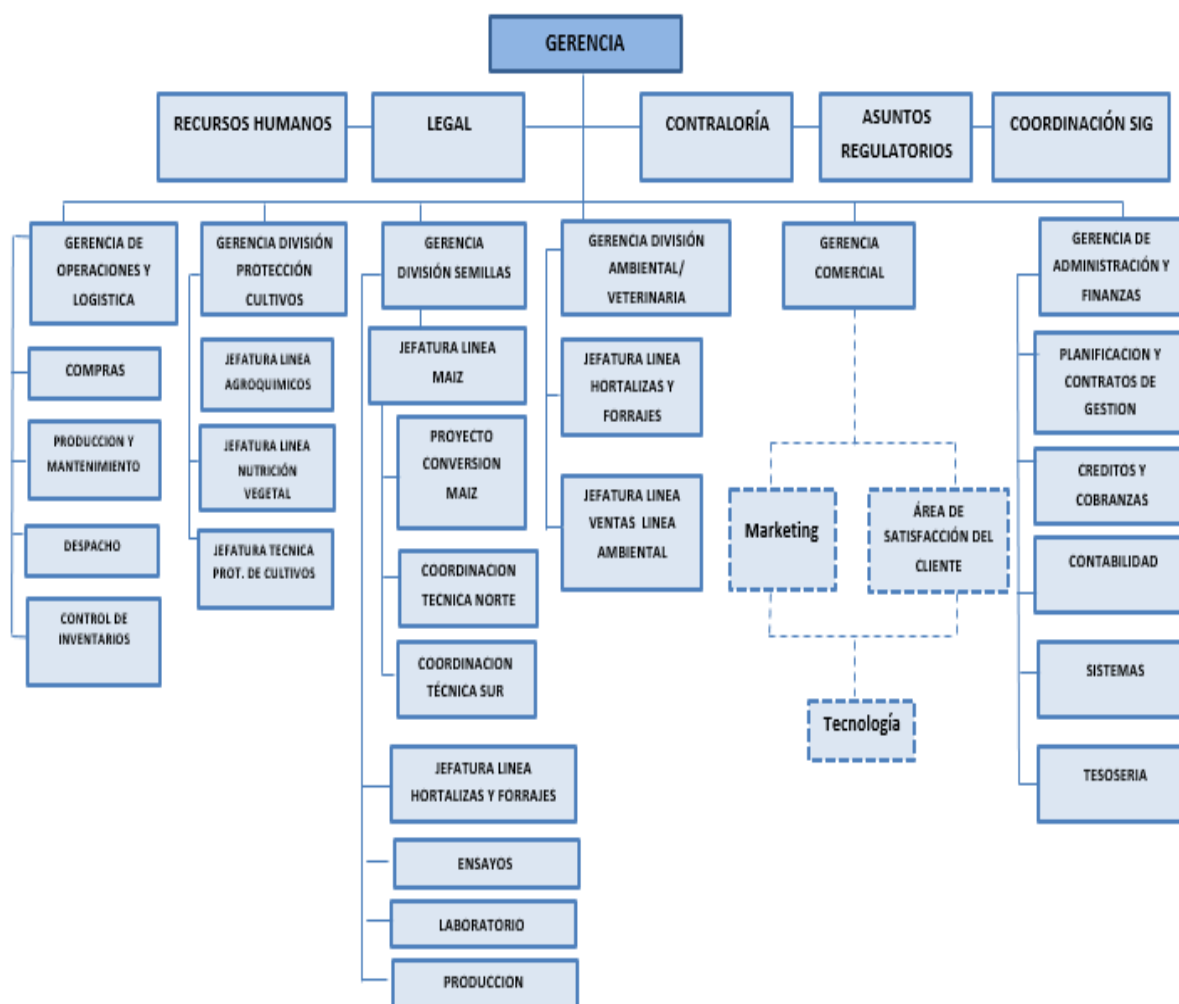
Para esta investigación el recurso humano está conformado por todas las áreas que intervienen en las funciones de la empresa, la cual está conformada por personal altamente capacitado en cada una de las áreas que existen dentro de la empresa. Así mismo la empresa busca alcanzar un buen nivel de compañerismo dentro de ella y de esta manera todos están enfocados en alcanzar los objetivos de la empresa, pues considera que trabajando en conjunto pueden lograr más metas que trabajando individualmente.

La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores en general cada tres meses para mejorar tanto como empresa, así como en la mejora de sus procesos.

La empresa considera siempre tomar en cuenta los cambios que se presenten a lo largo del desarrollo de sus actividades, generando así cambios los cuales permitan encontrar soluciones novedosas que se diferencien de las que ya existen. Ofreciendo de esta manera un buen servicio y finalmente un producto de alta calidad que día a día busca satisfacer las necesidades de sus clientes.

Ver ilustración N°15.

Ilustración 15: Estructura de la organización



Fuente: Empresa Hortus S.A

En cuanto al personal que forma parte de la empresa en estudio, la empresa cuenta con personal altamente capacitado para ofrecer un servicio y asesoramiento adecuado a los clientes, los cuales constantemente son capacitados de acuerdo a los avances que se tienen en el rubro al que se dedica la empresa.

E) Sistemas de Información Y Comunicaciones (I)

La empresa cuenta con distintos equipos que sirven como apoyo en el desarrollo de las actividades del día.

En cuanto a un soporte tecnológico o algún programa que sirva de apoyo en la toma de decisiones, en la actualidad no cuenta con este tipo de equipo; sin embargo es necesario tomar en cuenta la posibilidad de implementar un sistema que permita que la empresa este comunicada y pueda tener seguimiento de las estrategias empresariales.

En lo que corresponde a la comunicación en la empresa, esta se realiza de manera directa vía telefónica, por otra parte la comunicación con los clientes y posibles interesados en adquirir el producto o servicio se da por medio de los correos electrónicos, vía telefónica, o de manera personal.

Entre los sistemas de seguridad la empresa cuenta con usuarios para que solo las personas autorizadas tengan acceso a la información confidencial de la empresa y así evitar que personas externas hagan uso de esta. Así mismo en lo que se refiere seguridad de la empresa, se cuenta con cámaras de seguridad y alarmas, para así prevenir cualquier tipo de pérdida material.

F) Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

En esta área se tienen en cuenta los esfuerzos que tiene la empresa para desarrollar nuevos productos, mejorar su productividad, mejorar su calidad de sus productos y procesos y conseguir automatización, así como también los modernos sistemas de gestión.

Recursos Tecnológicos:

- a) Medios de comunicación como: teléfono, correo - email
- b) Cuentan con: 01 computadora, 01 impresora, teléfono fijo, 01 máquina registradora, talonarios para registro de clientes.

Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Existencia de productos potenciales para el desarrollo del sector al que pertenece la empresa.	0.12	3	0.36
Equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido con su trabajo.	0.35	4	1.40
Brinda servicios y productos de alta calidad	0.25	4	1.00
Disponibilidad de productos potenciales para el desarrollo del sector.	0.07	3	0.21
Debilidades			
Carece de un sistema o programa de fidelización de apoyo.	0.08	1	0.08
Deficientes canales de interacción ya que los actuales no permiten tener una comunicación fluida y acertada con los clientes.	0.05	1	0.05
Bajo volumen en cuanto a ventas	0.05	2	0.10
Escasez de investigaciones para la competitividad del sector.	0.03	2	0.06
TOTAL	1		3.26

Conclusiones:

Con el desarrollo del análisis AMOFHIT se logra conocer la situación interna en la que se encuentra la empresa, por medio del estudio administrativo para saber cómo está constituida la empresa, cuáles son las estrategias de marketing y venta con las que cuenta actualmente la empresa, la operación logística que realizan, la realidad económica con la que cuenta, identificar los sistemas y la tecnología que utiliza. Conociendo de esta manera las fortalezas y debilidad que posee la empresa para posteriormente conocer qué es lo que necesita implementar y cuáles serías los cabios que se tienen que realizar para la mejora de la empresa.

1.3. Matriz de Fortalezas/ Oportunidades/ Debilidades /Amenazas (FODA)

Tabla 4: Matriz de Fortalezas/ Oportunidades/ Debilidades /Amenazas (FODA)

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Existencia de productos potenciales para el desarrollo del sector al que pertenece la empresa.</p> <p>F2: Equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido con su trabajo.</p> <p>F3: Brinda servicios y productos de alta calidad.</p> <p>F4: Disponibilidad de productos potenciales para el desarrollo del sector.</p>	<p>D1: Carece de un sistema o programa de fidelización de apoyo.</p> <p>D2: Deficientes canales de interacción con los clientes.</p> <p>D3: Bajo volumen en cuanto a ventas.</p> <p>D4: Escasez de investigaciones para la competitividad del sector.</p>
OPORTUNIDADES	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/ Oportunidades
<p>O1: Estabilidad económica y financiera que promueve la inversión en el Perú.</p> <p>O2: Alto índice de crecimiento agrario, mayores cosechas y alto rendimiento de cultivos.</p> <p>O3: Disponibilidad de tecnología para el sector agrario en el Perú.</p> <p>O4: Existencia de fuentes de financiamiento.</p> <p>O5: Existencia de un marco legal que abala y así mismo promueve el desarrollo del sector agrario en el Perú.</p> <p>O6: Existencia de diversos mecanismos que respaldan la calidad de productos agrarios en el Perú.</p> <p>O7: Existencia de regulaciones para un sector agropecuario ambientalmente sostenible.</p>	<p>Establecer una cultura de lealtad con los clientes por medio del producto o servicio de alta calidad prestado. (F1, F2, F3, F4, O1, O5, , O6)</p> <p>Promover una adecuada comunicación en la empresa y desempeño laboral, para así aprovechar todos los recursos que nos ofrece el sector, generando así rentabilidad, tanto para la empresa como para el cliente. (F2, F3, O2, O3, O4, O7)</p>	<p>Implementación de nuevas tecnologías que sirvan de soporte en la empresa y generar mayor rentabilidad. (D1, O2, O3, O7)</p> <p>Implementación de nuevos canales de interacción, canales de venta para lograr tener una mejor relación con ellos y en general con el público del sector al que pertenece la empresa. (D2, D3, D4, O1, O3, O4, O6)</p>
AMENAZAS	Fortalezas/ Amenazas	Debilidades/ Amenazas
<p>A1: Dependencia de proveedores que se encuentran fuera del país.</p> <p>A2: Incremento en los precios de principales productos.</p>	<p>Establecer una cultura de lealtad con sus principales proveedores. (F1, F2, A1)</p> <p>Plantear estrategias de marketing para tener alta ventaja competitiva en el mercado. (F2, F3, F4, A2)</p>	<p>Mejorar las herramientas que sirven de canales de comunicación tanto con los clientes, como con los proveedores. (D1, D2, D4, A2)</p> <p>Generar un clima ocupacional que propicie un clima laboral satisfactorio para así evitar cual problema o diferencia que se pueda presentar. (D3, D4, A1)</p>

Fuente: Elaboración propia

1.4. Evaluar los tipos de CRM

María Eugenia Escudero (2015), en su libro Servicios de atención comercial, menciona tres tipos de CRM que existen, los cuales pueden ser desarrollados de manera individual.

1.4.1. CRM Operativo

Este tipo de CRM está encargada de dos partes las cuales se pueden definir de la siguiente manera:

La primera parte es la del “Front Office”, se refiere a todas las áreas de la empresa que están en relación con el cliente de manera directa, enfocándose en la gestión del marketing y ventas, de la misma manera en la atención al cliente. En segundo lugar la parte “Back Office”, conformada por todos los procesos organizativos que configuran el soporte y dan forma al mismo, pero el cliente no tiene contacto de manera directa. Centrada en funciones de contabilidad y de finanzas.

Funciones del CRM operativo

- a) Interactuar con los clientes, para así establecer cierta confianza y llegar a una fidelización.
- b) Gestionar las funciones de marketing y ventas
- c) Prestar mucha atención al servicio del cliente.
- d) Obtener información sobre todos los datos disponibles de los clientes.

1.4.2. CRM Analítico

El CRM analítico utiliza el modelo de negocio Business Intelligence, así mismo está integrado el DataWarehouse y el Data Mining o conocido también como explotación de datos para conocer el comportamiento del cliente.

Funciones de CRM analítico

- a) Facilitar información detallada sobre el impacto de la comunicación.
- b) Analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecerles un mejor servicio.
- c) Diseñar acciones comerciales segmentadas.
- d) Evaluar y mediar campañas de marketing y su eficacia.
- e) Estructurar en bases de datos toda la información procedente de los clientes.

Por lo tanto se puede decir que el CRM analítico tiene como objetivo el explotar y analizar toda la información que contienen las bases de datos sobre los clientes, para conocer a estos y ofrecer soluciones comerciales adecuadas a sus necesidades.

1.4.3. CRM Colaborativo

Este tipo de CRM está centrado básicamente en la interacción, por medio de diferentes canales de comunicación, las cuales permiten tener una relación entre la empresa y el cliente.

Logrando así que la empresa pueda establecer un vínculo con sus clientes, ofreciéndoles el producto o servicio que se cubran sus necesidades, aprovechando de esta manera la multitud de canales que ofrece un CRM gracias a las tecnologías.

De esta manera la empresa es capaz de centralizar y organizar toda la información y los datos que el cliente proporciona a través del CRM.

Funciones de CRM colaborativo

- a) Establecer entre todos los departamentos de la empresa una comunicación multicanal.
- b) Lograr tener una relación adecuada con los clientes de la empresa.

1.4.4. Matriz de evaluación de tipos de CRM

Tabla 5: Matriz de evaluación de tipos de CRM

Tipo de CRM	Características	Importancia			
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo
Operativo	Interactuar con los clientes, pero esta interacción no es directa.			2	
	Gestionar las funciones de marketing y ventas.	4			
	Prestar mucha atención al servicio del cliente.	4			
	Obtener información sobre todos los datos disponibles de los clientes.		3		
Total		13			
Analítico	Facilitar información sobre el impacto de la comunicación.		3		
	Analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecerles un mejor servicio.	4			
	Diseñar acciones comerciales segmentadas.			2	
	Estructurar en bases de datos toda la información procedente de los clientes.			2	
Total		11			
Colaborativo	Establecer entre todos los departamentos de la empresa una comunicación multicanal.	4			
	Lograr tener una relación adecuada con los clientes de la empresa.	4			
	Centraliza, organiza información y los datos que el cliente proporciona.		3		
	Se enfoca en la interacción con los clientes, usando la multitud de canales.	4			
	Apoyo en el análisis de postventa y focalización hacia el establecimiento de relaciones.		3		
Total		18			

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

Muy alto	4
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Hernández Sampieri (2003), menciona que la escala Likert (ordinal) consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o características, las cuales permiten medir actitudes y el grado de conformidad. Por lo tanto se ha considerado esta escala para evaluar los tipos de CRM, obteniendo de tal evaluación y considerando lo que requiere la empresa en estudio, se concluye que el tipo de CRM con mayor puntuación es el CRM colaborativo, por lo tanto el desarrollo del modelo de fidelización estará enfocado en este tipo de CRM.

1.4.5. Matriz de evaluación de tipos de Software CRM

Tabla 6: Matriz de evaluación de tipos de software CRM

Tipo de software		Características	Importancia			
			Muy alto	Alto	Medio	Bajo
LIBRE	SugarCRM	Plataforma de desarrollo, herramientas de personalización e infraestructura de código abierto.	4			
		Flexible adaptación a las necesidades de clientes.	4			
		Es un sistema que se puede manejar a través de internet.		3		
		Control de estadísticas, campañas, oportunidades y control de clientes.	4			
	Total		15			
	Salesforce	Monitorea activamente las redes sociales y promueve medios en línea para recopilar opiniones del cliente.	4			
		Competitivamente es débil frente a los demás tipos de softwares.				1
		No posee una inteligencia empresarial sofisticada.				1
		La Interface del usuario maximiza la tecnología de consumidores para ofrecer una simple y satisfactoria al cliente.		3		
	Total		9			
DEPAGO	Microsoft Dynamics	Posee una alta Inteligencia de Negocios	4			
		Incluye la personalización robusta y herramientas de integración de software de plataforma profundas, así como también ofrece eficiencia en la tecnología.	4			
		Utiliza los servidores de Microsoft para alojar los datos.		3		
		No proporciona soporte de los navegadores en todas partes				1
	Total		12			
	Oracle	Integra todos los canales de interacción.	4			
		Ofrece la mejor suite de Inteligencia Empresarial.	4			
		Compatibilidad con los sistemas ERP Oracle de las empresas				1
		Ofrece las capacidades más amplias y profundas para impulsar ventas, marketing, lealtad y eficacia del servicio.	4			
	Total		13			

Elaboración propia

Leyenda

Muy alto	4
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Hernández Sampieri (2003), menciona que la escala Likert (ordinal) consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o características, las cuales permiten medir actitudes y el grado de conformidad. Por lo tanto se ha considerado esta escala para evaluar los tipos de software de CRM que existen, tanto libres como de pago, obteniendo de tal evaluación y considerando lo que requiere la empresa en estudio, se concluye que el tipo de software de CRM con mayor puntuación es el SugarCRM, por lo tanto el modelo de fidelización tendrá como soporte tecnológico a esta herramienta.

Cuadro comparativo de softwares de CRM

MÓDULOS	FUNCIONES	HERRAMIENTAS					
		Sugar	Zoho	Salesforces	Microsoft Dynamics	Vtiger	Oracle On Demand
SERVICIOS	Gestión de casos.	x	x	x	x	x	x
	Vista completa de información de clientes.	x	x	x	x	x	x
	Gestión de correos electrónicos.	x	x	x	x	x	x
	Base de datos de conocimiento donde se pueden realizar búsquedas.	x	x	x	x	x	x
	Servicio de atención al cliente.	x	x	x	x	x	x
MARKETING	Campañas de marketing.	x	x	x	x	x	x
	Plantillas.	x	x	x	x	Con dificultades	x
	Creación de listas	x	x	x	x	x	x
	Gestión de promociones y eventos.	x	x	x	x	x	x
	Capacidad de vincular las ventas con los esfuerzo de marketing.	x	Con dificultades	x	x	x	x
VENTAS	Gestión de contactos.	x	x	Con dificultades	x	Con dificultades	x
	Gestión de propuestas	x	x	x	x	No	x
	Generación de ofertas.	x	x	x	x	x	x
	Gestión de las cuotas de ventas	x	x	x	x	No	x

2.0. Objetivos del Modelo de fidelización

2.1. Objetivo General

Brindar un servicio eficiente para los clientes, planteando distintos incentivos y beneficios que promueven una relación a largo plazo, mediante la herramienta del CRM.

2.1. Objetivos Específicos

- a) Plantear estrategias de fidelización.
- b) Brindar incentivos y beneficios a los clientes.
- c) Aumentar la fidelidad de clientes actuales y clientes nuevos
- d) Incrementar la cantidad de compra promedio.

3.0. Definición del público objetivo

3.1. Pirámide de Fidelidad:

Es importante segmentar a los clientes de acuerdo a sus expectativas y necesidades frente a la empresa, para tener un mejor enfoque de las estrategias que se tienen que considerar para cada tipo de cliente, con un análisis previo de la base de datos histórica referente a los clientes.

Ver ilustración N°16 y tabla N°07.

Ilustración 16: Pirámide de fidelidad



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Segmentación de clientes de la empresa Hortus S.A

Tipo de Cliente	Cantidad de clientes (%)
Clientes exclusivos	27%
Clientes regulares	38.4%
Clientes ocasionales	30.8%
Clientes esporádicos	3.8%

Fuente: Elaboración propia

3.2. Tipo de modelo de Fidelización

Teniendo en cuenta la segmentación de los clientes y considerando a cada uno de ellos el modelo de fidelización de la empresa Hortus S.A es abierto, ya que no existe exclusión alguna.

4.0. Características del Modelo de Fidelización

4.1. Beneficios para el cliente

- a) Mayor satisfacción del cliente con los servicios prestados por la empresa.
- b) Incentivos y beneficios de acuerdo al grupo de segmentación al que pertenece cada cliente.
- c) Participación del cliente en las distintas actividades de interacción cliente – empresa.

4.2. Compromisos de la empresa

- a) Menor inversión en las actividades de marketing.
- b) Ahorro en la gestión comercial (por la lealtad de clientes ya existentes)
- c) Adecuada relación interna en la empresa.
- d) Disminución de los costos operativos.

4.3. Costo por participación del Cliente

Es importante mencionar que si la realización del modelo de fidelización de la empresa Hortus S.A incluiría un costo por los incentivos y beneficios a sus clientes esto no resultaría nada agradable y beneficioso para los clientes, por lo tanto la empresa en estudio no ha considerado costo alguno por participar en el modelo de fidelización.

4.4. Actividades a desarrollar

4.4.1. Programa “Cosecha recompensas”

Es un programa de fidelización por el cual Hortus S.A, a través de su sucursal recompensa la preferencia de los clientes cada vez que adquieren sus productos mediante un sistema de acumulación de puntos que posteriormente se canjean por descuentos especiales u otro tipo de beneficios.

A) Tarjeta Club De Cliente Frecuente

Esta tarjeta es para los clientes exclusivos, es una tarjeta de afiliación al Club, la cual identifica a sus afiliados como clientes de la empresa Hortus S.A, generando la oportunidad de cada uno de los clientes de poder acceder a todos los beneficios que tenga la empresa. Ver ilustración N°32.

Ilustración 17: Tarjeta de club de cliente frecuente



Fuente: Elaboración propia

Modo de uso

- a) Cada vez que el cliente compra productos en nuestras sucursales automáticamente estará ganando puntos.
- b) En cada boleta o factura se sumará automáticamente el puntaje que ha ganado, este es acumulativo y le permitirá acceder a todos los beneficios que le otorga el programa.
- c) Así el cliente podrá verificar su puntaje en su documento de compra cuando lo requiera en nuestra sucursal.

Afiliación

Es muy fácil, el cliente sólo tendrá que llenar y firmar una ficha de inscripción, presentando en primer lugar su DNI, cada ficha tiene un correlativo. Hay datos que son de carácter obligatorio que el cliente debe entregar para ser afiliado, estos son los siguientes.

- a) Nombre y apellidos completos
- b) Número de DNI
- c) Dirección
- d) Distrito – Provincia – Departamento
- e) Fecha de nacimiento
- f) Situación de su propiedad (propietario/ arrendatario)
- g) Extensión del cultivo (propietario/arrendatario)
- h) Cultivo principal (cultivo actual)

Posteriormente esta información será trasladada al Área Comercial con total integridad, esta será registrada en el sistema del área, de tal manera quedará registrado como nuevo cliente Frecuente y finalmente se le hará entrega de su Tarjeta Club De Cliente Frecuente.

Beneficios

- a) Canje de productos
- b) Servicios
- c) Capacitaciones

Ver la siguiente tabla N°08.

Tabla 8: Beneficios de la tarjeta club cliente frecuente

Beneficios	Ganancia
Regalos por acumulación de puntos	Productos, llaveros, polos, gorras.
Atención personalizada	Trato cordial a cada cliente

Fuente: Elaboración propia

Análisis operativo y financiero de la promoción

La empresa Hortus S.A, para el desarrollo de la estrategia “Cosecha recompensas”, tiene que considerar las siguientes pautas para que esta estrategia sea rentable, tanto para el cliente como para ella. Por lo tanto se puede mencionar lo siguiente:

La empresa al momento de realizar una compra al proveedor debe llegar a un contrato con este, es decir; la empresa le comprará el doble de la cantidad de productos que adquiere normalmente, con la finalidad de negociar entre 1% a 3% de descuento del costo total de la compra.

Según sea el caso por cada 200 productos de la línea de agroquímicos que se compre, entonces se tendría un descuento de S/. 130.00 lo cual equivale al precio de dos productos. Estos dos productos serán otorgados por la empresa como parte de los beneficios, de acuerdo a la cantidad de ventas que ha realizado un determinado cliente.

Lo cual se aprecia a continuación. Ver ilustración 18.

Ilustración 18: Puntaje para canjear beneficio

Cantidad de producto	Puntos por productos	Total de puntos acumulativos	Beneficio (Producto Gratis)
1	6	6	x
2	6	12	x
100	6	600	✓

Fuente: Elaboración propia

Por cada compra de los productos de la línea de agroquímicos, el cliente está acumulando (06 puntos), cuando este llegue a acumular un total de 600 puntos es decir la compra de 100 productos, la empresa le otorgará un producto como regalo por la cantidad de veces que ha comprado en la empresa.

4.4.2. Tarjetas de felicitación por cumpleaños

De acuerdo a la información recopilada de la base de datos, se puede acceder a la fecha de cumpleaños del cliente, así como el correo personal del mismo, para posteriormente hacer presente una tarjeta de felicitación virtual, por medio del correo electrónico del cliente. El modelo de la tarjeta se aprecia a continuación. Ver ilustración N°19.

Ilustración 19: Tarjeta de felicitación por cumpleaños



Fuente: Elaboración propia

El beneficio de esta estrategia es otorgar un descuento de un 20% en los productos si el cliente asiste en el día de su cumpleaños a la empresa. Logrando de esta manera la identificación del cliente con la empresa y posteriormente se convierta en un cliente leal.

Análisis operativo y financiero de la promoción

La empresa Hortus S.A para el desarrollo de la estrategia "Tarjetas de felicitación por cumpleaños" debe considerar lo siguiente para que esta le resulte rentable, tanto para ella como para el cliente.

Por lo tanto se menciona lo siguiente:

Según el caso para los productos de la línea de semillas. Las semillas de maíz tienen un precio venta de S/. 716.00 y el precio del proveedor es de S/. 350.00, por lo tanto el aplicar el descuento del 20% es considerado rentable para la empresa como para el cliente.

Por lo tanto:

La empresa según su estado de cuenta (ECE) debe ganar un 20%

Precio de compra (PC): S/. 350.00

$$\text{Ganancia de la empresa} = PC + ECE$$

$$GE = S/. 350.00 + 20\% = S/. 420.00$$

Entonces:

Teniendo en cuenta los precios que ofrece la competencia, la empresa ha considerado vender este tipo de producto a un precio de venta de S/. 716.00, lo cual le permite realizar descuentos a sus clientes, sin verse afectada su ganancia como empresa, no menor a la cantidad mínima de S/. 420.00. Lo cual se demuestra a continuación:

$$\text{Precio de venta} - \text{descuento al cliente}$$

$$S/. 716.00 - 20\% = S/. 573$$

Generando de esta manera una ganancia para la empresa por este tipo de producto un total de S/. 153.00, por lo tanto el 20% de descuento aplicado en esta estrategia es rentable para la empresa y para el cliente.

4.4.3. Conferencia Hortus

Teniendo en cuenta que las conferencias son un buen medio para ponerse en contacto con los clientes y formalizar presentaciones. Este programa de conferencia tiene objetivo poder interactuar con sus clientes, ya sea para presentarles un nuevo producto, asesoramiento sobre el uso de los productos, charlas sobre el cuidado de nuestro medio ambiente, entre otros temas.

Teniendo en cuenta los siguientes consejos se puede lograr tener una conferencia exitosa. Ver tabla N°09.

Tabla 9: Consejos “conferencia exitosa”

HUMOR	BENEFICIOS	INTERACCIÓN	PRODUCTO O SERVICIO ESTRELLA
Algo de humor en las conferencias suele ser un buen rompehielos	Es necesario no hablar directamente del producto, hablar principalmente de las necesidades que cubre.	Fomentar la participación de los asistentes. Es importante que no se mantenga una línea solida de ponente – espectador.	Hacer una buena presentación y que todo esté bien definido. Asegurar de que no existan fallas técnicas.

Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Programa “Consultorio Hortus”

La finalidad del Consultorio Hortus es resolver dudas ya que en ocasiones el cliente por vergüenza no realiza las preguntas en el desarrollo del evento, logrando así compartir información de manera personalizada con los clientes, de la misma manera invitar a las personas que por primera vez asisten a un evento de la empresa a formar parte de la familia Hortus, recopilar datos de la persona para posteriormente hacerle llegar beneficios u otro tipo de información que sea de su interés. El modelo del consultorio Hortus se aprecia a continuación. Ver ilustración N°20.

Ilustración 20: Programa “consultorio Hortus”



Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Plan de Referidos

El principal objetivo de un Plan de Referidos es lograr que el cliente recomiende los productos y servicios que presta la empresa con otros, lo que se viene a conocer como marketing de la comunicación “boca a boca”. Es importante mencionar que las recomendaciones es uno de los factores más importantes por lo que un nuevo cliente llega a puerta de la empresa.

El plan consiste en que el cliente por cada recomendación que haga se le otorgué un obsequio, teniendo en cuenta que el beneficio que recibirá será de acuerdo a la cantidad de recomendaciones que haya realizado. Como se puede apreciar a continuación. Ver tabla N°10.

Tabla 10: Plan de referidos

Alternativa	N° de recomendaciones	Obsequio	Restricciones
A	1-3	LLavero	S/. 5.00
B	4-6	Mochila	S/.20.00
C	7-a más	Producto que desee el cliente	No mayor a S/.40.00

Fuente: Elaboración propia

Análisis operativo y financiero de la promoción

La empresa Hortus S.A para el desarrollo de la estrategia “Plan de referidos” considera lo siguiente para que esta le resulte rentable, beneficiándose también el cliente.

Por lo tanto se considera lo siguiente:

La empresa según su estado de cuenta toma un 10% del total de su ganancia para cubrir los gastos de los premios que se otorgaran en esta estrategia, teniendo en cuenta que esto no afecta su ganancia mínima.

Tomando como referencia el caso anterior, se cuenta con S/. 75.00; lo cual la empresa utiliza para solventar la compra por ejemplo del primer premio que se otorga en esta estrategia, la cual es una mochila que tiene un costo de S/.

20.00; de la misma manera se cubre la inversión en los siguientes premios que se otorgarán a los clientes.

4.4.6. Servicio al cliente

Es importante mencionar que la atención al cliente en una empresa es muy importante ya que cuando un cliente encuentra el producto que necesita y también recibe un buen servicio por parte de la empresa, este queda totalmente satisfecho, lo que genera que regrese y vuelva a hacer una compra, y que muy posiblemente recomiende a la empresa.

Por otro lado si el cliente encuentra o no el producto que necesita y recibe una mala atención, este dejará de visitar la empresa y lo que es muy probable es que hable muy mal, haciendo saber a su entorno la mala experiencia.

Teniendo en cuenta lo antes mencionada se establece las siguientes actividades para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, así como también las recomendaciones y quejas.

A) Encuesta de bienvenida

Consiste en realizar llamadas de manera diaria a cargo del personal de servicio al cliente, en la cual se da la bienvenida al cliente, así como también se informa sobre los productos, servicios y los beneficios que la empresa brinda, a lo cual podrá acceder de acuerdo al grupo de segmentación al que podría pertenecer.

Características de la encuesta de bienvenida

- a) Es una encuesta que contiene información del servicio y productos que ofrece la empresa.
- b) Contiene de 5 a 8 preguntas puntuales.
- c) Se realizará de manera rápida enfocándonos en conocer la satisfacción del servicio o producto prestado.
- d) La encuesta se desarrollará un día después de haber utilizado el servicio.

- e) La información será agregada a la base de datos de la empresa.

B) Encuesta de post venta


La encargada de atención al cliente tendrá la tarea de realizar llamadas de manera diaria a los clientes con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción referente a servicio brindado por la empresa, así como también de construir una adecuada comunicación.

Características de la encuesta Post venta:

- a) Es una encuesta que va recopilar información del servicio y producto brindado.
- b) La encuesta está conformada de 5 a 8 preguntas.
- c) La encuesta se realizará de forma rápida, teniendo en cuenta que estas preguntas serán enfocadas a conocer la satisfacción del cliente.
- d) La encuesta se desarrollará un día después de la compra.
- e) La información será agregada a la base de datos de la empresa.

En la siguiente ilustración se puede apreciar el modelo de la encuesta de post venta. Ver ilustración N°21.

Ilustración 21: Modelo de encuesta post venta

	Servicio Postventa (cuestionario)
	¿Qué le ha parecido nuestro servicio y producto brindado?
	a) Bueno
	b) Regular
	c) Malo
	¿el producto adquirido ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas?
	a) Satisfecho
	b) Totalmente satisfecho
	c) Insatisfecho
	¿en qué aspecto considera usted que debemos mejorar?
.....	
Recomendaría nuestro productos y servicios?	
a) Sí	
b) No	
¿cuáles son las características del servicio brindado que le ha gustado?	
a) Trato personalizado	
b) Personal altamente capacitado para orientar en su compra	
c) Confianza de la empresa para con su persona	

Fuente: Elaboración propia

C) Quejas

La gestión eficaz de las quejas que se recopila de los clientes permite a la empresa consolidar la relación con sus clientes y por ende conseguir información para la mejora de la empresa.

a) Objetivo de la gestión de quejas

Brindar una solución adecuada frente a los inconvenientes que puede experimentar el cliente frente al producto o servicio ofrecido.

b) Características de la gestión de quejas

- a. El área comercial es encargada de gestionar las quejas y derivarlas al área de satisfacción del cliente.
- b. Si la queja recopilada del cliente es solucionada al instante, esta se considera cerrada y se procede a registrar la solución en el expediente de quejas.
- c. Las quejas son atendidas y evaluadas, si estas son consideradas quejas graves, se deriva al área gerencial.

c) Plazos de la gestión de quejas

- a. Aceptación de quejas: Se aceptará la queja cuando esta se de en el momento de la venta y durante las próximas 48 horas.
- b. Evaluación de quejas: de acuerdo a la magnitud que presente la queja, se tomarán las decisiones y se involucrará tanto la parte operativa como la estratégica.
- c. Respuestas a quejas: La solución que brindará la empresa frente a las quejas se debe desarrollar en un plazo no mayor de 48 horas.

Ver tabla N°11.

Tabla 11: Posibles quejas

MOTIVO	DESCRIPCIÓN
Atención del personal de ventas	Hace referencia a la atención que recibe el cliente por el asistente de venta, por ejemplo: No saluda, es intratable con el cliente. Dar una mala atención a un cliente es una falta profesional grave.
Calidad en el producto	Este reclamo se presenta cuando el producto adquirido no cumplió las expectativas del cliente, por ejemplo: cuando un cliente compra un producto para plagas de su cultivo y dicho producto no combate las plagas como se le informó que lo iba a hacer.
Precios altos de productos	Re se refiere cuando el cliente considera que el precio del producto adquirido no cubre la calidad que este tiene.
Formas de pago	Teniendo en cuenta la información recopilada con anterioridad, los clientes manifiestan que la empresa no les brinda facilidades de pago, lo cual es una queja constantes ya que los productos son caros. Por ejemplo: el realizar los pagos con la cosecha de sus cultivos.

Fuente: Elaboración propia

4.4.7. Estrategias de comunicación

A) Canales de interacción

Son aquellos canales que la empresa utiliza para interactuar con sus clientes, generando de esta manera una relación cercana con ellos, lo cual le permite a la empresa conocer el perfil de sus clientes, así como también por medio de los canales de interacción la empresa puede identificar cuál es el medio por el cual se le hace más fácil acercarse a sus clientes y viceversa logrando beneficios para la empresa como para el cliente.

a) E- mail

Es una herramienta muy importante para la empresa, pues de esta manera la empresa ésta en constante interacción con el cliente, por medio de correos electrónicos sobre los productos, beneficios, puntos acumulados y el producto que puede canjear por ello.

b) Página web

El contenido que se aprecia en la página web de la empresa Hortus S.A es detallada ya que pone a disposición del cliente información de los precios de los productos por medio de una revista virtual, nuevos productos, ofertas y posibles beneficios al que puede acceder por su compra.

c) Vía telefónica

Por medio de esta herramienta, la empresa realizara cada tres meses llamadas a cada uno de sus clientes, para actualizar sus datos, así mismo informarle sobre el total de puntos que ha ido acumulando por cada compra antes realizada, de esta manera la empresa invita al cliente a acercarse para que puede ver qué producto desea adquirir.

Así mismo por medio de esta herramienta la empresa recopila, quejas, sugerencias e inquietudes del cliente, a lo cual la empresa pone a disposición del cliente al personal RTC “Representante Técnico Comercial”.

d) Redes sociales (Facebook, whatsapp)

d.1. Facebook:

Por medio de esta red social la empresa compartirá con sus clientes y seguidores información de productos, fotos de actividades realizadas, ofertas, videos que contienen información sobre determinados productos (uso, aplicación), videos del desarrollo y crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

d.2. Whatsapp:

Por medio de esta herramienta la empresa compartirá mensajes

breves que sean del interés de los clientes, información breve sobre productos.

B) Canales de venta

Los canales de venta son considerados dentro de una empresa como los conductores para realizar una venta más completa, económica y eficiente de los productos o servicios que presta la empresa, de manera que para el cliente sea más fácil adquirirlo sin tanto esfuerzo. El objetivo principal que tienen los canales de venta en una empresa es que por medio se puede decir que se traza un puente entre el fabricante del producto (empresa) y el usuario del servicio o producto (cliente), independientemente de que las partes se encuentren en el mismo lugar o en diferente lugar.

Se considera los siguientes canales de venta que son considerados los más habituales para poder llegar a sus clientes:

a) Venta en vivo

Es el tipo de venta más tradicional, este se realiza en el espacio físico de la empresa. En este caso está encargado el asistente de sucursal de venta.

b) Ventas a domicilio

El asistente de sucursal ofrece a los clientes del producto, realizando una visita al domicilio de cada cliente.

c) Ventas por teléfono

Se realiza una lista con clientes potenciales, a los cuales se les hace una llamada y ofrecerles los productos y los beneficios que representa su compra tanto para la empresa como para él.

Así mismo recopilar información referente a la satisfacción del cliente por el producto o servicio adquirido.

d) Ventas por internet

Ofrecer a los clientes un catálogo virtual que le permita ver la cartera de productos que la empresa le ofrece, así mismo realizar su compra a través de internet.

C) Soporte tecnológico CRM

Después de instalar el software, se puede hacer lo siguiente en el ordenador.

Una vez instalado SugarCRM se procede a asignar un nombre de usuario y contraseña, la cual permitirá acceder a las funcionalidades del software; tal como se aprecia en la ilustración N°22.

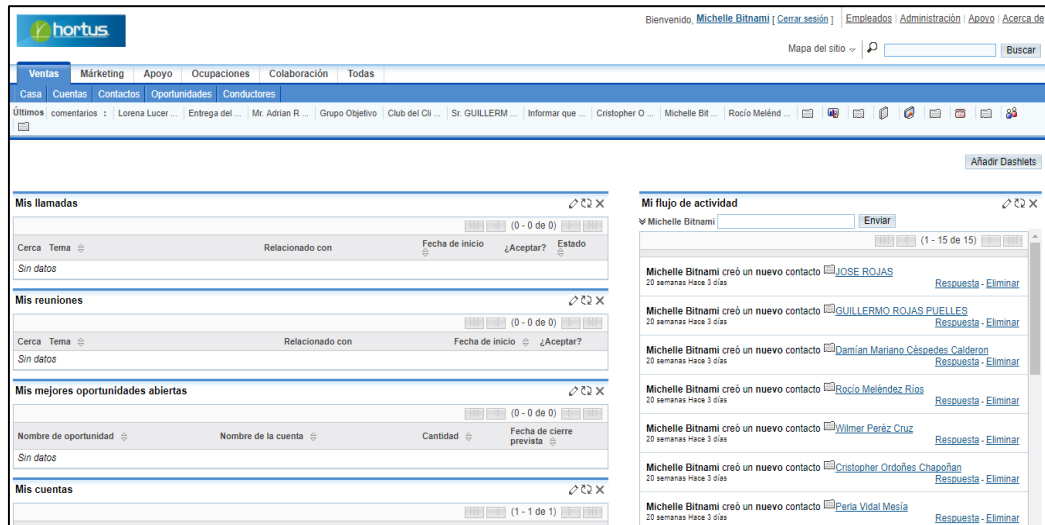
Ilustración 22: ID de ingreso de SugarCRM



Fuente Elaboración

A continuación se presenta la pantalla principal del software SugarCRM, la cual se encuentra disponible para la creación de módulos, como son: Ventas, marketing, apoyo, operaciones, colaboración, todas; las cuales están conformadas por campos que sirven para crear actividades, campañas, registrar clientes, registrar empresas, ofertas, entre otras opciones. Ver ilustración N°23.

Ilustración 23: Pantalla principal de SugarCRM

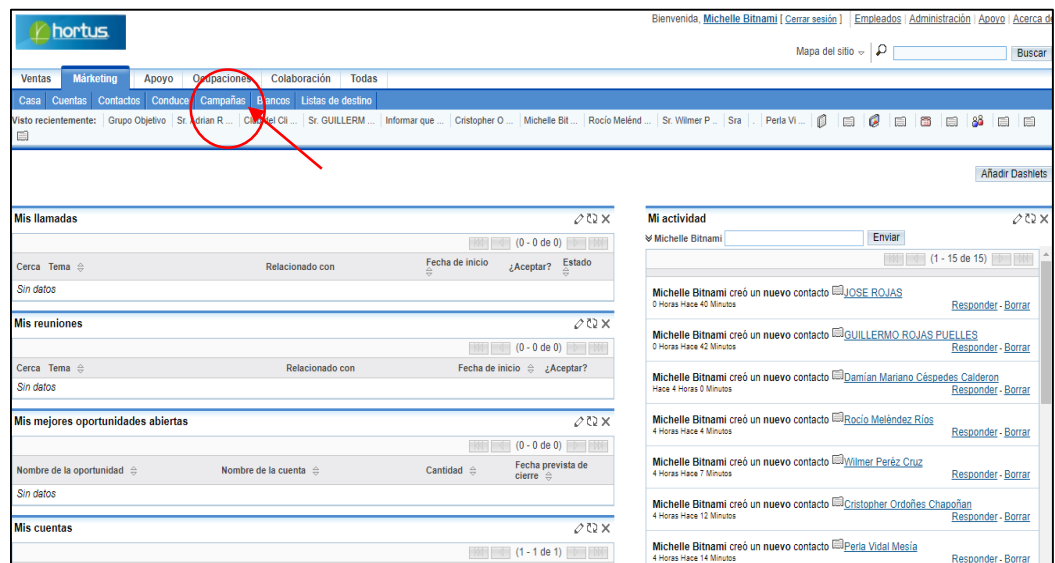


Fuente: Elaboración propia

Proceso de elaboración de un campo en el software SugarCRM

Por ejemplo en el módulo de marketing se tiene varias opciones de campo que se puede crear, así como se aprecia en la imagen, en este caso se hace uso del campo “campaña” para posteriormente desarrollar una campaña de fidelización. Ver ilustración N°24.

Ilustración 24: Elaboración de un campo en SugarCRM



Fuente: Elaboración propia

Para iniciar con el desarrollo del campo “campaña”, se procede a hacer click en crear, lo cual abre una nueva pestaña donde se aprecia la información que se necesita recopilar para continuar con el desarrollo de la misma. Ver ilustración N°25.

Ilustración 25: Crear una campaña



Fuente: Elaboración propia

Una vez ya en la pestaña de crear campaña, se procede a llenar el formato con la información necesaria para posteriormente poner en marcha a la campaña de fidelización. Ver ilustración N°26.

Ilustración 26: Formato para crear una campaña

Fuente: Elaboración propia

Cuando se ha culminado de completar el formato, el nombre que se le ha asignado a la campaña de fidelización aparecerá automáticamente cada vez que se ingrese al módulo de marketing y se seleccione el campo de campañas, así como se puede apreciar en la siguiente ilustración, la cual al hacer click en el nombre de la campaña que deseemos ver, esta nos mostrará toda la información que se ha proporcionado; como por ejemplo al público específico que está dirigida dicha campaña. Ver ilustración N°27.

Ilustración 27: Campaña de club del cliente frecuente

The screenshot shows the 'hortus' marketing module interface. The top navigation bar includes 'Ventas', 'Marketing', 'Apoyo', 'Ocupaciones', 'Colaboración', and 'Todas'. The 'Marketing' tab is active, showing sub-tabs for 'Casa', 'Cuentas', 'Contactos', 'Conduce', 'Campañas', 'Blancos', and 'Listas de destino'. The 'Campañas' sub-tab is selected. Below the navigation bar, there is a search bar and a list of recent views. The main section is titled 'Campañas de búsqueda' and contains a search form with a 'Nombre' field and buttons for 'Búsqueda', 'Borrar', and 'Búsqueda Avanzada'. Below the search form is a table of campaigns. The first row is highlighted with a red circle.

Campaña	Estado	Tipo	Fecha final	Usuario	fecha de creacion
Club del Cliente Frecuente	Activo	Correo	31/12/2017	Michelle Bitnami	16/07/2017 19:34

Fuente: Elaboración propia

7.0. Financiamiento del Modelo de Fidelización

Analizar tabla N°12 y tabla N°13.

Tabla 12: Cuadro de costos

ACCIONES DE MERCADEO	DESCRIPCIÓN	COSTOS (S/.)
Tarjeta “Club Cliente Frecuente” y Tarjeta de felicitación por cumpleaños	1200 Tarjetas, en dos presentaciones “Club Cliente Frecuente” y Tarjeta por cumpleaños.	6,000.00
Sub total		6,000.00
Costo del Aplicativo CRM		18,500.00
Diagramador		850.00
Sub total		19,350.00
Encargado del área de Tecnología	Adaptar los aspectos operativos a los requerimientos de la empresa. Estará bajo la responsabilidad de un ingeniero de sistemas.	850.00
Sub total		850.00
Coordinador del área de marketing	Un personal encargado de actualizar, recopilar información necesaria.	850.00
Jefe de servicio al cliente	Responsable de velar porque los requerimientos y reclamos de los clientes sean atendidos oportunamente, negociando y definiendo alternativas de solución.	850.00
Sub total		1,600.00
Plan de Referidos	LLavero	1,260.00
	Producto que desee el cliente (no mayor a S/. 40	10,080.00
	Mochila	5,040.00
Sub total		16,380.00
TOTAL		44,280.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Flujo de caja proyectado a un año

Descripción	Mes_0	Mes_1	Mes_2	Mes_3	Mes_4	Mes_5	Mes_6	Mes_7	Mes_8	Mes_9	Mes_10	Mes_11	Mes_12
Inversión	-40,880.00												
Ingresos		6,960.00	7,380.00	7,755.00	8,220.00	8,865.00	9,120.00	9,234.00	9,270.00	9,360.00	9,450.00	9,894.00	10,020.00
Total de ingresos		6,960.00	7,380.00	7,755.00	8,220.00	8,865.00	9,120.00	9,234.00	9,270.00	9,360.00	9,450.00	9,894.00	10,020.00
EGRESOS													
Jefe del área de Tecnología		850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Impresión de tarjetas	6,000.00												
Diagramador		850.00			850.00			850.00			850.00		850.00
Coordinador del área de marketing		850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Jefe del servicio al cliente		850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Aplicativo CRM	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00	18,500.00
Plan de Referidos	16,380.00												
Total de egresos	40,880.00	21,900.00	21,050.00	21,050.00	21,900.00	21,050.00	21,050.00	21,900.00	21,050.00	21,050.00	21,900.00	21,050.00	21,900.00
Impuesto a la renta		2,088.00	2,214.00	2,326.50	2,466.00	2,659.50	2,736.00	2,770.20	2,781.00	2,808.00	2,835.00	2,968.20	3,006.00
Utilidad neta	-40,880.00	4,872.00	5,166.00	5,428.50	5,754.00	6,205.50	6,384.00	6,463.80	6,489.00	6,552.00	6,615.00	6,925.80	7,014.00
Costo de oportunidad		5%											
VAN		S/. 12,114.43											
TIR		10%											

Se determina que el costo de la investigación es rentable, teniendo como período de recuperación el sexto mes.

6.0. Ejecución del Modelo de Fidelización

6.1. Designación de Actividades y Responsables

a) Área Comercial:

Como es sabida la alta intervención del factor humano en los procesos de elaboración y entrega de los servicios es un factor indispensable, por lo tanto esta área es la encargada en promover la participación decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa. Es decir trabaja codo a codo con cada uno de los departamentos de la empresa, lo cual origina que todos estén comunicados.

b) Área de marketing

Encargado del desarrollo, implementación y análisis de las actividades de marketing y posterior seguimiento.

c) Área de servicio al cliente

Responsable de velar porque los requerimientos y reclamos de los clientes sean atendidos oportunamente, negociando y definiendo alternativas de solución.

d) Recursos Humanos

Para el desarrollo del modelo de fidelización estará a cargo un profesional altamente calificado para el manejo y posterior seguimiento de este, así mismo este personal servirá de apoyo para que todos los trabajadores de la empresa comprendan el manejo y funcionalidad del modelo de fidelización.

e) Área de Tecnología

La empresa actualiza su base de datos cada tres meses, con la finalidad de actualizar los datos de los clientes y recopilar información que no ha sido proporcionada al momento de la compra.

7.0. Medición de Resultados

7.1. Seguimiento de Actividades

Para conocer el resultado y análisis del modelo de fidelización se tendrá conocimiento de este mediante el crecimiento o aumento de ventas de la empresa Hortus S.A, ya que si las ventas han aumentado quiere decir que este modelo de fidelización ha sido totalmente beneficioso. De la misma manera el segundo factor será el nivel que tiene el modelo de fidelización.

7.2. Alcance de Objetivos

El informe que se obtiene de la actualización de la base de datos es compartida con todos los departamentos de la empresa, para que estos tenga acceso a la información del cliente cuando lo requieran, con la finalidad de extraer información para plantear estrategias que se necesiten para el modelo de fidelización y obtener beneficios para retener clientes.

7.3. Nivel de participación

a) Compromiso del cliente

Se realizará una evaluación trimestral para conocer el nivel de lealtad de los clientes y el nivel de satisfacción del Modelo de Fidelización.

b) Encargados del Modelo de Fidelización

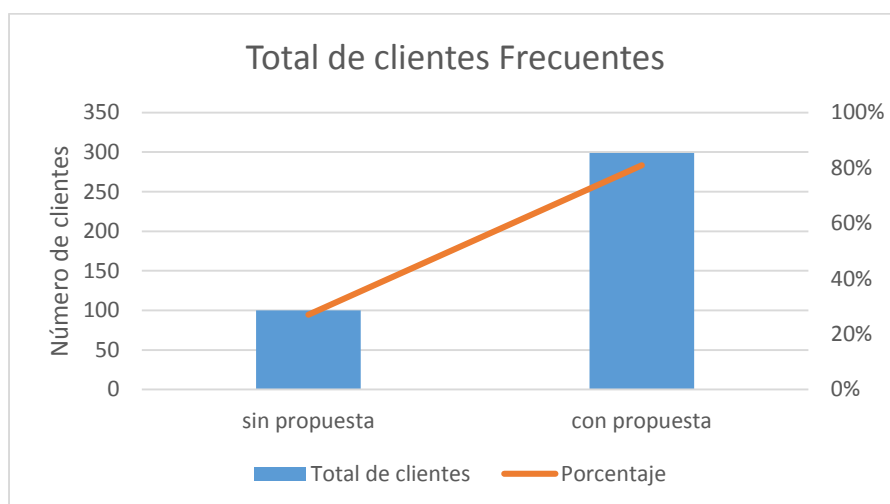
De la misma manera se llevará a cabo la evaluación trimestral, en este caso al personal encargado del Modelo de Fidelización, evaluando factores como: criterios de capacidad, desarrollo de las funciones, adecuado manejo de la información y el manejo de las acciones a futuro de estrategias de marketing.

7.4. Evaluación de los Indicadores del programa de fidelización

7.4.1. Indicador: Tasa de Clientes Exclusivos

Este indicador fue analizado en función a los recursos empleados para conocer el número de clientes exclusivos de la empresa, obteniendo resultados significativos después de llevar a cabo la implementación de la propuesta, se tiene como el número de clientes exclusivos un total de 100 clientes, lo cual representa un 27% sin la propuesta y con la implementación de la propuesta este número se incrementa a 299 clientes lo cual representa un incremento en el 81%. Ver ilustración N°28.

Ilustración 28: Análisis del indicador tasa de clientes frecuentes

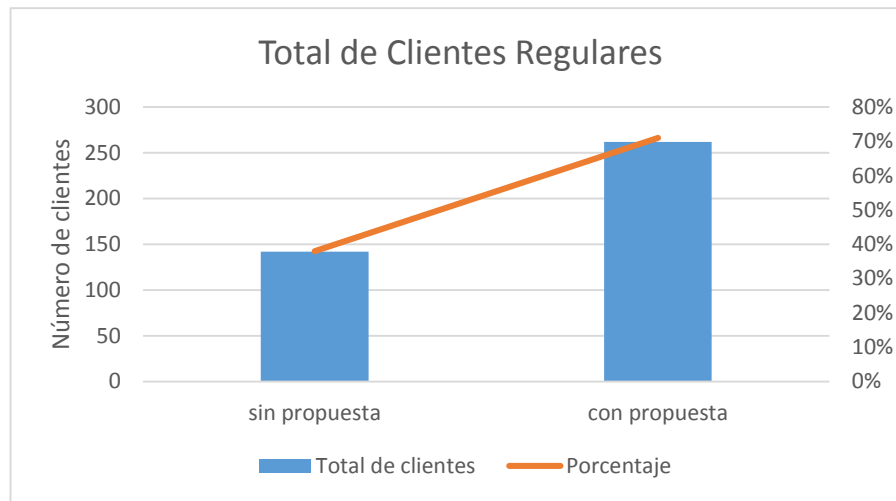


Fuente: Elaboración propia

7.4.2. Indicador: Tasa de Clientes Regulares

Este indicador fue analizado en función a los recursos empleados para conocer el número de clientes regulares de la empresa, obteniendo resultados significativos después de llevar a cabo la implementación de la propuesta, se tiene como el número de clientes regulares un total de 142, lo cual representa un 38% de clientes, sin la propuesta y con la implementación de la propuesta este número se incrementa a 262 clientes lo cual representa un incremento en un 71% de clientes regulares. Ver ilustración N°29.

Ilustración 29: Análisis del indicador tasa de clientes regulares

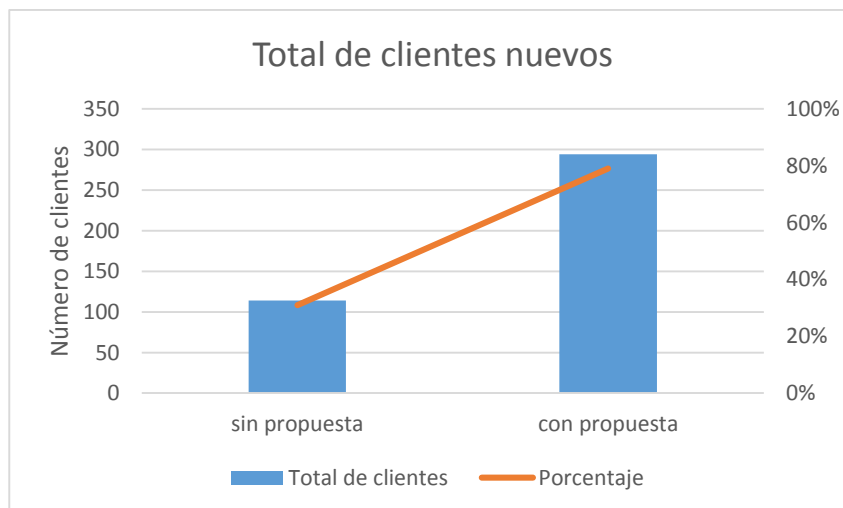


Fuente: Elaboración propia

7.4.3. Indicador: Tasa de Clientes Nuevos

Este indicador fue analizado en función a los recursos empleados para conocer el número de clientes nuevos de la empresa, obteniendo resultados significativos después de llevar a cabo la implementación de la propuesta, se tiene como el número de clientes nuevos un total de 114, lo cual representa un 31% de clientes sin la propuesta y con la implementación de la propuesta este número se incrementa a 294 clientes lo cual indica un incremento de un 79% de clientes nuevos. Ver ilustración N°30.

Ilustración 30: Análisis del indicador tasa de clientes nuevos

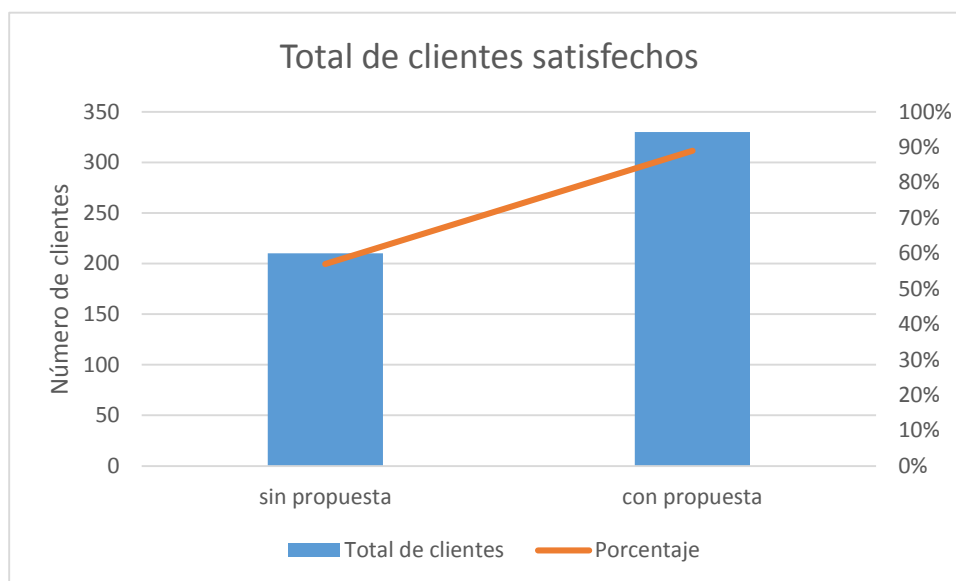


Fuente: Elaboración propia

7.4.4. Indicador: Tasa de Clientes Satisfechos

Este indicador fue analizado en función a los recursos empleados para conocer el número de clientes nuevos de la empresa, obteniendo resultados significativos después de llevar a cabo la implementación de la propuesta, se tiene como el número de clientes satisfechos un total de 210, lo cual representa un 57% de clientes sin la propuesta y con la implementación de la propuesta este número se incrementa a 330 clientes lo cual indica un incremento en un 89% de clientes satisfechos. Ver ilustración N°31.

Ilustración 31: Análisis del indicador tasa de clientes satisfechos



Fuente: Elaboración propia

VII. REFERENCIAS

1. **Alcaide, Juan Carlos. 2015.** Fidelización de Clientes . Madrid : s.n., 2015.
2. **Alet, Josep. 2004.** Marketing Relacional, cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona : s.n., 2004.
3. **Amaya, Jairo. 2005.** Gerencia Planeación y estrategia. 2005.
4. **Baillo, David Carrero Fernández. 2009.** ¿Qué es VTiger CRM? 2009.
5. **Boubeta, Ana Isabel Bastos. 2006.** Fidelización del Cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas. España : Primera Edición, 2006.
6. **Cali, Antonio Valle. 2015.** Estrategias para el uso de un CRM . 2015.
7. **Campo, Enrique Pérez del. 2002.** Comunicación fuera de los medios. 2002.
8. **Campo, Enrique Perez del. 2002.** La comunicación fuera de los medios. Madrid : s.n., 2002.
9. **Castro, Enrique C. Díez de, Navarro García, Antonio y Peral Peral, Begoña. 2003.** Dirección de la fuerza de ventas. Madrid : s.n., 2003.
10. **Cárdenas, Estefanía Irlanda Pinela y Eleana Plúas. 2013.** Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas Social media. Milagro 2013.
11. **Croxatto, Horacio L. 2005.** Creando valor en la relación con sus clientes. Buenos Aires : s.n., 2005.
12. **De Aguilera, Joaquin y Baños, Miguel. 2016.** Branded Entertainment cuando el branded content se convierte en entretenimiento. Madrid : Primera edición, 2016.
13. **De Goyeneche, Alfredo. 2009.** Revista de Economía de Administración de la Universidad de Chile, 2009.
14. **Díaz, Ana Belen Casado y Ricardo Sellers. 2010.** Introducción al Marketing. 2010.
15. **Díez, Ignasi Vidal i y Anthonio Valle. 2004.** Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 2004.
16. **Escudero, Sergio Martinez.** Metodología de implantación del ERP Microsoft Dynamics NAV.

17. **Francisco, Abascal rojas. 2002.** Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro. Madrid : Primera Edición, 2002.
18. **Fuente, Fernando Giner De La. 2004.** Los sistemas de Información en la sociedad del conocimiento, **Madrid : Primera Edición, 2004.**
19. **García Valcárcel, Ignacio.** Gestión de la Relación con los Clientes. España : s.n.
20. **Garrido. 2008.** La gestión de relaciones con clientes CRM como estrategia de negocio "desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector Hotelero Español. 2008.
21. **Gómez, Eva Fernández. 2004.** Conocimientos y Aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial. Madrid : s.n., 2004.
22. **Hashimura, Hideki Erigh. 2011.** Fundamentos para establecer una estrategia CRM . 2011.
23. **Hernández, Sampieri Roberto. 2003.** Metodología de la Investigación. 2003
24. **IPINZA, FERNANDO D' ALESSIO. 2008.** EL PROCESO ESTRATEGICO, UN ENFOQUE DE GERENCIA. PRIMERA EDICIÓN, 2008.
25. **Jimenez Martinez, SERGIO y CASTRO PEREZ, BEATRIZ. 2016.** PROMOCIONES EN ESPACIOS COMERCIALES - CERTIFICADO DE PROFESIONALIDAD. MALAGA : s.n., 2016.
26. **Maestra, Beatriz Mesas. 2012.** Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante. Málaga : Primera Edición, 2012.
27. **Maqueda , Javier, Olamendi, Gabriel y Parra, Francisca . 2003.** Tu propia empresa: Un reto personal, manual útil para emprendedores . Madrid : s.n., 2003.
28. **Masip, David. 2002.** Oracle es una potente herramienta cliente/servidor para la gestión de Base de Datos. 2002.
29. **Meglio, Pablo Di. 2014. SM -** El paso a paso para crear una estrategia exitosa de Social CRM.

30. **Moreno, Aurora Garrido. 2008.** La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector Hotelero Español. **Málaga : s.n., 2008.**
31. **Navarro, Eduardo.** Metodlogia para la gestión de las Relaciones con los clientes (CRM). Vlencia España : s.n.
32. **Pino, André Hugo Montoya. 2014.** Implementación de un Sistema de Gestión de la Relación con los clientes en una empresa proveedora de servicios de televisión de pago.
33. **Reinares, Pedro. 2009.** Los cien errores de CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones. Madrid : s.n., 2009.
34. **Rios, Cynthia Katherine Perez. 2014.** la calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados economicos y financieros de la empresa restaurante campetres S.A.C. Chiclayo : s.n., 2014.
35. **Rodríguez, Arnoldo Mora. 1995.** Perspectivas filosóficas del Hombre. 1995.
36. **Rojas, César Augusto Lagos. 2008.** Propuesta de implementación de un CRM para. Lima : s.n., 2008.
37. **Ronald, Swift. 1997. CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes.** 1997.
38. **Trindade. 2011.** Factores críticos para el éxito en la implantación de las soluciones tecnológicas CRM en las empresas. 2011.
39. **Valcárcel, Ignacio Garcia. 2001.** CRM Gestión de la Relación con los Clientes. 2001.
40. **Valcárcel, Ignacio García. 2001.** CRM: gestión de la relación con los clientes. 2001.
41. **Valle, Antonio , Puerta, Alejandro y Nuñez, Roberto. 2015.** Curso de consultoria TIC. Gesión, Software ERP y CRM. 2015.
42. **Valle, Antonio, Nuñez, Roberto y Puerta, Alejandro. 2015.** Curso de Consultoría TIC. Gestión, Software ERP Y CRM. 2015.

43. **Velásquez, Rafael Alfredo Briones. 2008.** Propuesta de implementación del sistema CRM para el departamento de ventas de amango guatemala. Guatemala : s.n., 2008.
44. **Vilaginés, Josep Alet i. 2004.** Cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona : s.n., 2004.

ANEXOS

Anexo 01

ENCUESTA A CLIENTES

Objetivo

El objetivo primordial de esta encuesta es poder identificar la apreciación y el valor que le da el cliente al producto o servicio que le ofrece la empresa Hortus S.A. con la finalidad de lograr la fidelización de cada uno de ellos.

1. ¿Desde cuándo es usted cliente de nuestra empresa?

- a) Menos de 1 año
- b) Entre 1 a 3 años
- c) Entre 4 a 5 años
- d) Más de 5 años

2. ¿Con qué frecuencia usted realiza una compra?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Trimestral
- e) Otros

3. ¿La empresa cumple con lo ofrecido?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

4. ¿La empresa entrega su producto en la fecha indicada?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca
5. ¿Está usted de acuerdo con los precios de los productos ofrecidos por la Empresa?
- a) De acuerdo
 - b) Totalmente de acuerdo
 - c) Desacuerdo
 - d) En total desacuerdo
6. ¿Considera usted que el precio del producto se logra recompensar con la calidad de este?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
7. ¿El personal le ofrece la adecuada orientación cuando usted lo necesita?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca

8. ¿La empresa soluciona de forma rápida y flexiva sus reclamos?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
9. ¿Volvería a realizar una compra en la empresa Hortus S.A?
- a) Seguro
 - b) Probablemente
 - c) Posiblemente no
 - d) No
10. ¿Logra satisfacer sus exigencias los servicios prestados por la empresa?
- a) Seguro
 - b) Probablemente
 - c) Posiblemente no
 - d) No

Preguntas y su respectiva dimensión

DIMENSIONES		PREGUNTAS PRINCIPALES	RESPUESTAS			
EMPRESA	Compromiso	1. ¿La empresa cumple con lo ofrecido?	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
		2. ¿La empresa entrega su producto en la fecha indicada?	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
	Calidad	3. ¿Logra satisfacer sus exigencias los servicios prestados por la empresa?	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
	Calidez	4. ¿El personal le ofrece la adecuada orientación cuando usted lo necesita?	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
		5. ¿La empresa soluciona de forma rápida y flexiva sus reclamos?	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
CLIENTE	Tiempo	6. ¿Desde cuándo es usted cliente de la empresa Hortus S.A?	a) Menos de 1 año	b) Entre 1 a 3 años	c) Entre 4 a 5 años	d) Más de 5 años
	Conveniencia	7. ¿Con qué frecuencia usted realiza una compra?	a) Semanal	b) Quincenal	c) Mensual	d) Trimestral
			e) Otros			
	Fidelidad	8. ¿Está usted de acuerdo con los precios ofrecidos por la empresa?	a) De acuerdo	b) Totalmente de acuerdo	c) Desacuerdo	d) Total desacuerdo
		9. ¿Considera usted que el precio del producto se logra recompensar con la calidad de este?	a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
		10. ¿Volvería a realizar una compra en la empresa Hortus S.A?	a) Seguro	b) Probablemente	Posiblemente no	d) No

N°	P1				P2				P3				P4				P5				P6				P7					P8				P9				P10			
	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	e)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)	a)	b)	c)	d)				
1	1				1				1					1			1	1							1	1		1			1			1							
2	1				1				1								1	1							1			1			1			1							
3	1				1				1								1	1							1			1			1			1							
4	1				1				1								1				1	1				1	1		1			1			1						
5	1				1			1									1	1							1			1			1			1							
6	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
7	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
8	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
9		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
10	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
11		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
12	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
13				1	1			1									1				1	1				1		1			1			1							
14		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
15	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
16	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
17	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
18	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
19	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
20			1		1			1									1				1	1				1		1			1			1							
21	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
22		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
23	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
24		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
25	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
26	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
27	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
28		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
29	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
30	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
31	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
32	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
33	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
34	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
35		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
36		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
37	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
38	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
39	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
40		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
41	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
42	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
43	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
44	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
45	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
46		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
47	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
48	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
49		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
50			1		1			1									1				1	1				1		1			1			1							
51	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
52	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
53	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
54		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							
55	1				1			1									1				1	1				1		1			1			1							
56		1			1			1									1				1	1				1		1			1			1							

ENTREVISTA

Nombre de la empresa:

Nombre del entrevistado:

Área en el que trabaja:

Fecha:

1. ¿Cuán importante considera usted qué es conocer y comprender a sus clientes?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué estrategias utiliza usted para lograr una relación a largo plazo con sus clientes?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Es eficiente actualmente la gestión de la comunicación con el cliente?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Presenta algunos inconvenientes el método actual para el método actual para almacenar y consultar información del cliente?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Le gustaría considerar una herramienta tecnológica que sirva de apoyo para fidelización de clientes?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Conoce los beneficios del CRM?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Consideraría necesaria la implantación de un CRM en su empresa?

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo 03

GUIA DE OBSERVACIÓN

El objetivo de las observaciones es para obtener datos necesarios y así analizar la realidad del comportamiento de cada trabajador, así como también la apreciación que tiene la empresa de cada una de las actividades que desarrolla para su bienestar propio y el de sus clientes.

Fecha y hora:	27 de Julio 2016 / 9:30 am
Lugar:	Hortus S.A Lambayque
Autorización y nombre del acompañante autorizado :	José Del Carmen Santisteban Ynga
Hora de finalización:	10:30 am

OBJETOS DE LA OBSERVACIÓN

ESTRUCTURA DE LA PLANTA

DATOS GENERALES

Nombre de áreas	Área comercial, Área de ventas y Área de almacén.					
Numero de áreas	Cuatro					
Cantidad de operarios	Tres					
Días laborales	Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.
Tiempo de jornada	8:00 am a 1:00pm					
Número de operarios por máquina	Un personal por maquinaria					

Escala		1	Si			
		2	No			
		3	A veces			
N°	Ítems		1	2	3	COMENTARIO
A	Nivel de eficiencia					
01	¿Considera que los beneficios brindados al cliente son los adecuados para ellos?				X	La empresa considera que no siempre los beneficios que brinda son los adecuados para todos sus clientes.
02	¿Cuenta con medios que logren tener una mejor comunicación con sus clientes?		X			La empresa cuenta con algunos medios que facilitan la comunicación con sus clientes.
	¿La empresa soluciona manera asertiva los problemas que tiene el cliente en sus cultivos?				X	La empresa considera que casi siempre soluciona los problemas que se presenta en los cultivos de los clientes.
B	Valor del cliente en la empresa					
01	¿Considera que la empresa soluciona de manera amable los reclamos de los clientes?		X			La empresa trabaja constantemente en capacitar a todo su personal para que estos tengan una buena atención a sus clientes para que así estos se sientan cómodos.

02	¿Es bien recibida por la empresa las sugerencias que aportan los clientes?	X			La empresa considera muy enriquecedora cada sugerencia que le brindan sus clientes.
03	¿El personal está capacitado para brindar una buena atención al cliente?	X			La empresa se caracteriza por la buena atención que cada trabajador brinda cada uno de sus clientes, manteniendo una comunicación agradable con ellos.
C	Nivel de compromiso del personal				
01	¿El personal se encuentra capacitado para asesorar a los clientes?			X	Aunque el personal logra solucionar las dificultades de los clientes, estos no siempre solucionar de manera rápida sus inconvenientes.
02	¿El personal es totalmente comprometido con los objetivos de la empresa?			X	A pesar de los esfuerzos del personal estos no siempre cumplen o logran alcanzar los objetivos que tiene la empresa.
03	¿Los trabajadores se ayudan unos a otros?	X			Existe buen compañerismo entre los trabajadores.
D	Visión completa del cliente				

01	¿Considera importante al cliente para la empresa?	X			La empresa considera fundamental a sus clientes para su crecimiento y desarrollo de la misma.
02	¿El cliente demuestra estar satisfecho con el servicio brindado?	X			Los clientes en mayor porcentaje consideran que la empresa logra satisfacer sus expectativas.
E	Retroalimentación directa con el cliente				
01	¿La empresa cuenta con una base de datos que almacene toda la información necesaria del cliente?	X			Actualmente la empresa almacena los datos relevantes de sus clientes en una base de datos para tener
02	¿Existen canales de interacción entre la empresa y el cliente?	X			La empresa cuenta con algunos canales que le permiten tener una mejor interacción con sus clientes, aunque estos no resultan ser suficientes.
03	¿Considera que los canales de interacción que utiliza son los adecuados?			X	A pesar de que estos canales de interacción son buenos, no siempre resultan ser lo más adecuados para acercarlos a sus clientes.

SÍNTESIS

De acuerdo a lo analizado y observado en la empresa Hortus S.A en los distintos aspectos, esta considera a sus clientes como pieza fundamental para su crecimiento y desarrollo, pero a pesar de ello aún hay mucho por trabajar para lograr tener una relación a largo plazo con cada uno de ellos.

Es importante mencionar que cuenta con herramientas que resultan básicas en las cuales acumulan información relevante de cada cliente, con el único objetivo de conocer el perfil que tiene cada cliente, para esto es necesario que la empresa se plantee estrategias que le permitan acercarse más a sus clientes y ofrecerles a estos distintos beneficios de manera que se obtenga un vínculo de cercanía y posteriormente lograr fidelizar con ellos, sin dejar de lado el ofrecerle a este un producto y servicio de muy buena calidad.

Cabe mencionar que es necesario que la empresa Hortus S.A replantee sus canales de interacción y ver cuáles realmente serán lo que lograrán hacer que exista un mejor contacto entre la empresa y cliente.



FICHA DE INSCRIPCIÓN DEL CLIENTE

Nombre:

D.N.I:

Apellidos:

Fecha de Nacimiento:

Dirección:

Distrito:

Provincia:

Situación de su propiedad:

Propietario:

☐

Arrendatario:

☐

Extensión del cultivo:

Propietario:

☐

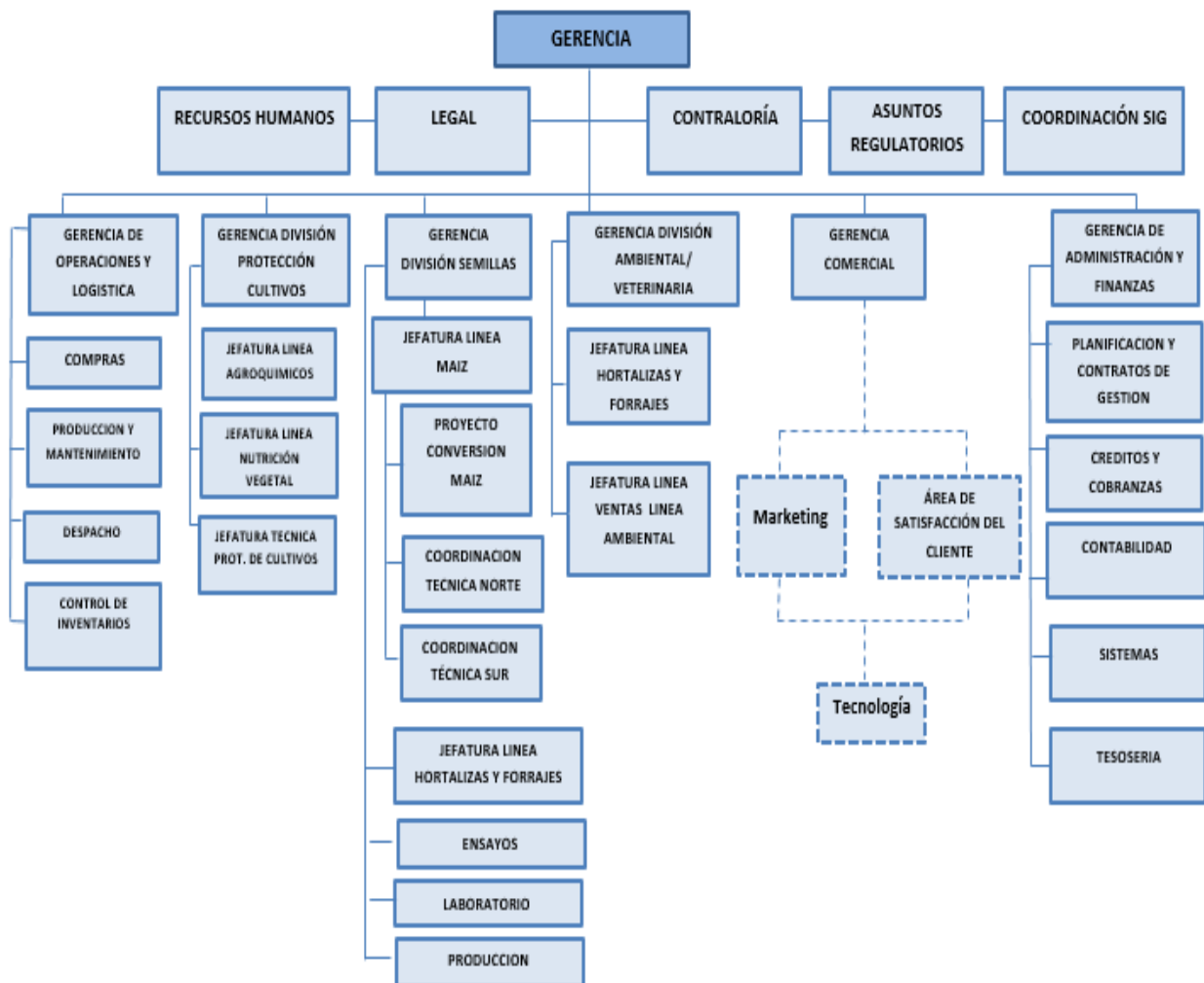
Arrendatario:

☐

Cultivo Principal:

Anexo 05

Estructura de la Organización con la implementación del modelo de Fidelización.



PERFIL DEL PUESTO

Nombre del puesto
Coordinador de marketing

Funciones generales
Desarrollar, implementar y realizar el análisis de las actividades de marketing.
Implementar y dar seguimiento a las actividades de marketing.
Monitorear los gastos de las estrategias de marketing.
Analizar y dar seguimiento a las ventas, actividades.
Analizar información del mercado, clientes y competencia.

Perfil del cargo	
Nivel de educación	Bachiller
Nivel de experiencia	3 años de experiencia
Conocimientos, técnicas de destreza	Buena comunicación con todas las áreas de la organización.
	Administración y Marketing.
	Conocimientos de Word, Excel, Power Point y otros de diseño a nivel intermedio y/o avanzado.
	Conocimientos de inglés a nivel intermedio y/o avanzado.

Anexo 07

Nombre del puesto
Jefe de Servicio al Cliente

Funciones generales
Velar por los requerimientos y reclamos de los clientes y que estos sean atendidos oportunamente, negociando y definiendo alternativas de solución.
Supervisar el área de reclamos.
Realizar coordinaciones entre las diferentes áreas involucradas (venta y post venta).
Analizar de encuestas de satisfacción.
Estructurar y definir la base de datos de clientes (actualización y mantenimiento).

Perfil del cargo	
Nivel de educación	Bachiller
Nivel de experiencia	1 años de experiencia
Conocimientos, técnicas de destreza	Alta capacidad de negociación y habilidad de comunicación.
	Experiencia en orientación al cliente.
	Capacidad para trabajar bajo presión

Anexo 08

Nombre del puesto	
Jefe del Área de tecnología	

Funciones generales	
Manejar la herramienta tecnológica Customer Relationship Management (CRM)	
Manejar y dar funcionalidad a la herramienta tecnológica.	
Dar seguimiento del funcionamiento de la herramienta tecnológica.	
Aprovechar toda la información referente al cliente.	

Perfil del cargo	
Nivel de educación	Bachiller
Nivel de experiencia	3 años de experiencia
Conocimientos, técnicas de destreza	Redes y tecnologías de información.
	Manejo de softwares
	Manejo de Excel avanzado, tabla dinámica.

Anexo 09

Nombre del puesto
Diagramador (Área de tecnología)

Funciones generales
Diagramar las estrategias referentes al cliente en la herramienta tecnológica (software).
Implementar la herramienta tecnológica.
Capacitar en el manejo y funcionalidad de la herramienta tecnológica a los trabajadores de la empresa.
Capacitar a los trabajadores en el seguimiento de la implementación de la herramienta tecnológica.

Perfil del cargo	
Nivel de educación	Bachiller
Nivel de experiencia	3 años de experiencia
Conocimientos, técnicas de destreza	Redes y tecnologías de información.
	Base de datos, experiencia en manejo de CRM.

Anexo 10

Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la Acción (MPYEA)

La matriz PEYEA es un instrumento que es fundamental para la planificación estratégica, a través de ello se determina la adecuada postura estratégica de una organización o negocio.

En la siguiente matriz PEYEA en el análisis de la empresa Hortus S.A puede visualizar que en la fortaleza financiera (FF) existe una buena ventaja al igual que en la fortaleza de la Industria y también se cuenta con una ventaja competitiva (VC) y buena estabilidad del entorno (EE). La matriz sirve para asignar ponderaciones internas y externas de la empresa Hortus S.A, se presenta las estrategias obtenidas. Ver tabla 27.

Tabla 14: Matriz de la posición estratégico y la evaluación de acción (MPEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Factores Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
- Retorno de inversión.	6	- Cambios tecnológicos	-2
- Capital disponible.	6	- Rango de precios de productos competitivos	-3
- Flujo de caja.	5	- Presión de los precios sustitutos	-3
- Facilidad de salida del mercado.	4	- Variabilidad de la demanda	-4
- Riesgo involucrado en el negocio.	4		
PROMEDIO	5	PROMEDIO -6	-3
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
- Participación del mercado	-4	- Potencial de crecimiento	5
- Calidad del producto	-4	- Potencial de utilidades	4
- Lealtad del consumidor	-2	- Estabilidad financiera	4
- Utilización de la capacidad de los competidores	-3	- Conocimiento tecnológico	3
- Conocimiento tecnológico	-4	- Utilización de recursos	4
- Velocidad de introducción de nuevos productos	-3	- Facilidad de entrada al mercado	4
PROMEDIO - 6	-3.33	PROMEDIO	4

Fuente: Elaboración propia

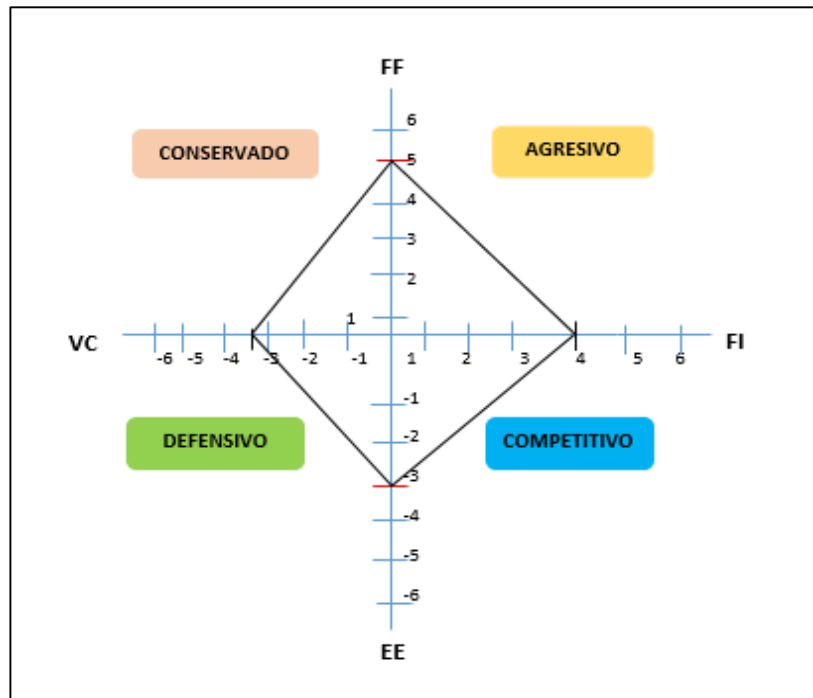
Con los datos obtenidos en la matriz PEYEA se obtuvo como valor de la abscisa FI que se tiene 3,89, EE -2,11 y VC -2,11 lo cual con esos resultados se realiza la matriz PEYEA.

Vector direccional

Eje X: FI+VC
 $4 - 3.33 = 1.78$

Eje Y: FF+EE
 $5 - 3$

Ilustración 32: Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

Matriz Interna - Externa (MIE)

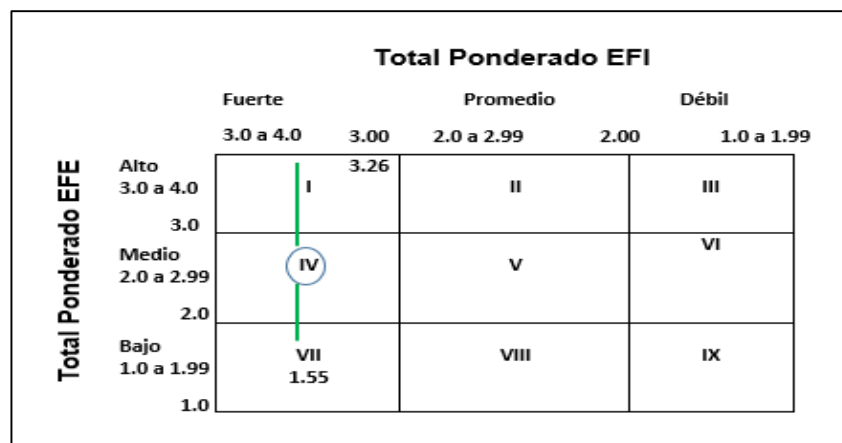
La matriz IE tiene tres regiones, luego de tener los rangos obtenidos de los puntajes de las ponderaciones de las matrices EFE (1.55) y EFI (3.26) de la empresa Hortus S.A. En la siguiente tabla de la matriz IE, se puede visualizar las ponderaciones donde muestra los resultados, donde se tiene en cuenta los objetivos que se necesita alcanzar, cabe resaltar que estos están alineados

con lo que la empresa necesita; para posteriormente plantear las estrategias que se considera importantes implementar de manera adecuada en beneficio de la empresa.

Los objetivos principales del Modelo de negocio son los siguientes, teniendo en cuenta lo que la empresa necesita:

- Establecer una cultura de lealtad con los clientes por medio del producto o servicio de alta calidad.
- Plantear estrategias de fidelización.
- Implementar de nuevas tecnologías que sirvan de soporte a la empresa y generar mayor rentabilidad.
- Brindar incentivos y beneficios a los clientes.
- Implementación de nuevos canales de interacción, canales de venta para tener una adecuada interacción empresa – cliente.
- Incrementar la cantidad de compra promedio.
- Aumentar la fidelidad de clientes actuales y clientes nuevos.

Ilustración 33: Matriz interna - externa de la empresa



Fuente: Elaboración propia

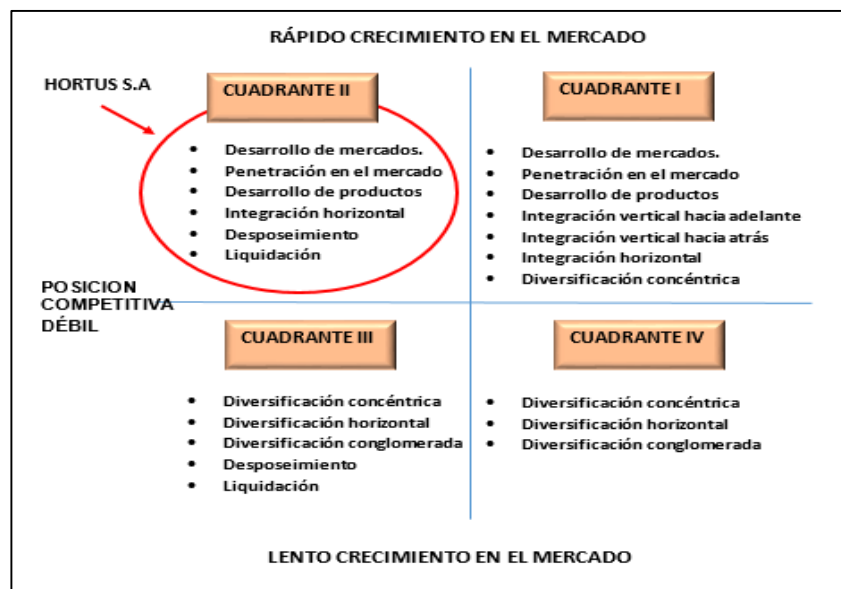
Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE es una herramienta útil que permite evaluar y elegir las estrategias más apropiadas para la organización, lo cual se centra en que la situación de un negocio se define a través del crecimiento del mercado (rápido

o lento) y la posición de la empresa en el mercado determinado, entre las estrategias de fidelización más apropiadas para la empresa se tiene las siguientes:

- a) Programa de cosecha recompensas (Tarjeta del club del cliente Frecuente).
- b) Personalizar la oferta.
- c) Realizar sorteos para premiar a los clientes por su compra.
- d) Tarjeta de felicitación por cumpleaños del cliente.
- e) Conferencia Hortus.
- f) Cupones de segunda compra.
- g) Envío gratis de productos en cantidad.
- h) Programa de “Consultorio Hortus”.
- i) Plan de Referidos.
- j) Servicio al cliente.
- k) Estrategias de comunicación.

Ilustración 34: Matriz de gran estrategia



Fuente: Elaboración propia

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de DE se unen las estrategias de las matrices analizadas. MFODA, MPEYEA, MIE, MGE, donde se podrán apreciar cada una de las estrategias y las que se repiten.

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
Programa de cosecha recompensas (Tarjeta del club del cliente Frecuente).	x	x	x	x	4
Envío gratis de productos en cantidad.	x				1
Realizar sorteos para premiar a los clientes por su compra.	x	x	x	x	4
Plan de Referidos.	x		x	x	3
Cupones de segunda compra	x				
Tarjeta de felicitación por cumpleaños del cliente	x		x	x	3
Conferencia Hortus	x	x	x	x	4
Implementar un soporte tecnológico CRM	x	x	x	x	4
Servicio al cliente.	x		x	x	3
Programa de “Consultorio Hortus”.	x	x	x	x	4
Cupones de segunda compra	x		x		2
Estrategias de comunicación	x	x	x	x	4
Crear un calendario de comunicación y seguimiento de clientes.	x				1
Programa de rifas	x				1

En la tabla se puede visualizar las 14 estrategias, lo cual la estrategia uno, tres, cuatro, seis, siete, ocho, nueve, diez y once son las que tienen un puntaje mayor de dos y tiene relación en los análisis desarrollados, teniendo en cuenta lo que la empresa necesita fortalecer para su crecimiento.